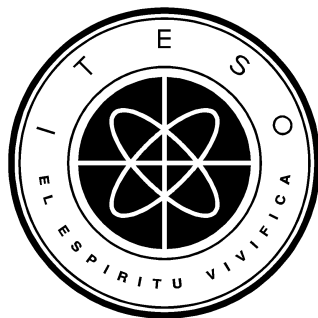


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29
DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



(MODALIDAD 2: SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE
INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR)

TÍTULO DEL TRABAJO

EL TRABAJO COLEGIADO EN LA ESCUELA TELESECUNDARIA COMO
ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL NIVEL DE LOGRO ACADÉMICO DE LOS
ALUMNOS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA

PRESENTA:
BERNABÉ BAÑUELOS ANSALDO

ASESOR:
VÍCTOR MANUEL PONCE GRIMA

FECHA
30/MAR/09

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I. CONTEXTO	5
1.1 Ubicación y actividades económicas	5
1.2 Emigración	6
1.3 Escuela telesecundaria y sus actores	7
1.4 Actividades de dirección	8
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO	10
2.1 Dimensión pedagógica-curricular	10
2.2 Dimensión administrativa-organizativa	14
2.3 Dimensión comunitaria	20
2.4 Indicadores escolares	27
2.5 Planteamiento del problema	38
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	42
3.1 Gestión	42
3.2 Gestión directiva	44
3.3 Gestión directiva participativa	44
3.4 Gestión para el trabajo colegiado	47
3.5 Gestión directiva participativa para el trabajo colegiado	49
CAPÍTULO IV. PROYECTO DE INTERVENCIÓN	51
4.1 Objetivos	51
4.2 Estrategias	52
4.3 Sistematización y análisis de la información	55
4.4 Relatorías de las reuniones de consejo técnico	55
4.5 Cuestionarios de autoevaluación	58
4.6 Registros de observación de las visitas de aula	59
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	61
5.1 Momentos de las reuniones de consejo técnico	61
5.2 Eventos significativos en las reuniones colegiadas	62
5.3 Origen y dirección de las interacciones	64
5.4 Autoevaluación del colectivo	66
5.5 Visitas de aula	68
5.6 Evaluación del director	72
5.7 Evaluación del proyecto	78
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	95

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las escuelas telesecundarias se ubican en el medio rural. Ahí donde el capital económico y sociocultural de los alumnos y la sociedad en general presenta serias carencias. No existen fuentes de empleo permanente lo que origina movimientos migratorios hacia la ciudad o a los Estados Unidos de Norteamérica, el grado de escolaridad de los padres de familia es bajo, por lo tanto, poco pueden incidir en cuanto al apoyo en el proceso educativo de sus hijos. Lo anterior refleja en general el contexto en el que se desarrolla el presente trabajo y que se describe en el capítulo I.

En el capítulo II se muestra el diagnóstico escolar y se plantea el problema principal. Las evaluaciones practicadas a los alumnos de tercer grado de telesecundaria mediante la prueba nacional ENLACE aplicada por la SEP en el año 2006 y 2007, arrojan en general niveles de logro académico elemental e insuficiente tanto a nivel nacional, estatal, regional y escuela en las asignaturas de español y matemáticas. A nivel escuela, la solución del problema es competencia de maestros, director, padres de familia y sociedad; pero conocida la realidad de los dos últimos agentes, especialmente su bajo grado de escolaridad, la responsabilidad inmediata recae en los primeros.

En algunas reuniones de Consejo Técnico Escolar, nos dimos cuenta que tanto los maestros como el director se encuentran con ciertas dificultades en el desempeño de sus funciones. El docente de telesecundarias tiene por función asesorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de todas las asignaturas del plan de estudios del grado correspondiente, lo que dificulta la elaboración sistemática de una planeación didáctica para cada asignatura y aún más a los maestros que laboran en escuelas bidocentes y unitarias. El director por su parte, no ha implementado medidas o estrategias para enfrentar con eficacia los bajos resultados académicos de los alumnos, ni los instrumentos necesarios para evaluar y dar seguimiento a los acuerdos que se toman en las reuniones de consejo técnico.

Entendido el trabajo colegiado como una estrategia que permite reunir a los maestros para descubrir, analizar, reflexionar, discutir y encontrar alternativas para resolver la problemática del centro de trabajo; y que el desarrollo de éste sólo es posible en las reuniones de consejo técnico, se deduce que es la ineficacia del trabajo colegiado el problema principal que orienta las estrategias y acciones del proyecto de intervención.

Identificado el problema principal y los actores implicados, se definen aquellos conceptos que ayudan a su comprensión. Las acciones e interacciones que genera el director se enmarcan en el concepto de gestión, el análisis y discusión de la problemática en colegiado, requiere necesariamente de la participación y ésta de procesos de comunicación. Así se define el concepto general de gestión directiva participativa para el trabajo colegiado. Conceptos que se definen y analizan en el capítulo III referente a la fundamentación teórica.

El capítulo IV contempla el proyecto de intervención, en él se definen los objetivos y estrategias, se recaba información que luego se sistematiza y analiza. Enmarcado el problema principal por los conceptos básicos definidos, se propone fortalecer el trabajo colegiado mediante una gestión directiva participativa orientando sus metas hacia la mejora académica de los alumnos. Para ello se emplean como estrategias la realización de reuniones de consejo técnico y el análisis de los resultados de la prueba ENLACE; que conducen a la construcción de acuerdos para su aplicación en el aula de clases.

La información que se obtiene de las reuniones de consejo, se registra en las relatorías y en los cuestionarios de autoevaluación. Para verificar la aplicación de los acuerdos construidos, se realizan visitas de aula y se levantan registros de observación. El tratamiento de la información recabada conduce a la detección de resultados importantes que tienen implicaciones directas con la gestión directiva y el fortalecimiento del trabajo colegiado.

El capítulo V muestra los resultados, producto de la aplicación de las estrategias definidas. Los resultados obtenidos demuestran que los maestros se reconocen como agentes causales del bajo nivel de logro académico de los alumnos, luego se comprometen con la mejora construyendo y diseñando estrategias para su aplicación en el aula. Durante el proceso se descubre una debilidad importante que tiene que ver con la necesidad de capacitación en la asignatura de matemáticas.

En el trabajo se contempla un apartado especial que hace referencia a las conclusiones. Ahí se refleja el papel del director, quien esto escribe. Introdujo recursos que pretenden mejorar la participación y el compromiso del colectivo escolar a través del planteamiento constante de preguntas para generar participación, la autoevaluación para asumir compromisos, el planteamiento claro de objetivos al inicio de las sesiones como herramienta de comunicación eficaz, expresiones apropiadas para motivar y animar la participación, así como técnicas y materiales para proporcionar conocimientos y destrezas al colectivo. Se reconoce que la insistencia sobre ciertos asuntos y proporcionar instrucciones para generar compromiso, son acciones de poca efectividad; asimismo la utilización de preguntas exige de parte del director habilidad y escucha atenta para enriquecer la producción del trabajo colegiado y no perder el rumbo de las acciones. Se considera como posibilidad diseñar una planeación flexible que permita participaciones con mayor libertad.

CAPÍTULO I. CONTEXTO

1.1 Ubicación y actividades económicas

La Escuela Telesecundaria “Pastor Rouaix” se localiza en la comunidad de La Laja, Municipio de Mixtlán, Jalisco perteneciente a la región sierra occidental. La Laja se localiza en la parte norte del citado municipio a una distancia de 23.5 km. de la cabecera municipal. Se puede acceder a la comunidad por dos vías, por Mixtlán o por Atenguillo; ambas por terracería y no se cuenta con transporte público.

Las actividades económicas predominantes son la agricultura y ganadería de bovinos. La agricultura es de temporal y se basa exclusivamente en la producción de maíz para el consumo humano y para forraje. La ganadería se desarrolla por lo regular en los mismos terrenos de cultivo una vez que ha sido retirada la cosecha y en los terrenos de agostadero ejidales. Son pocos los productores de ganado que cuentan con razas genéticamente mejoradas. A nivel familiar se crían gallinas para carne y huevo y en la mayoría de las familias se cuenta con una vaca que provee de leche a diario.

En La Laja no existen fuentes de empleo permanente, sólo en ciertas épocas del año algunas personas emplean trabajadores en el campo. Los ingresos económicos de las familias suceden por lo regular en los meses de enero y febrero cuando los agricultores cosechan el maíz; pero resulta que después de recibir su dinero por la venta de sus cosechas, tienen que pagar sus deudas acumuladas durante el año, repitiéndose de nuevo el mismo ciclo con la mayoría de las familias (pedir préstamos para subsistir y para realizar la próxima siembra); quienes tienen mayor solvencia económica, siembran grandes extensiones de terreno obteniendo mayores ganancias. Algunas familias reciben ingresos económicos en forma periódica porque tienen algún familiar en Estados Unidos.

Las amas de casa, además de realizar las actividades del hogar, colaboran con la producción de hortalizas a nivel familiar y la cría de gallinas para carne y huevo. Estas actividades se ven favorecidas porque las casas habitación cuentan con extensiones considerables de terreno y agua proveniente de manantiales en cantidad suficiente.

1.2 Emigración

Los jóvenes que debieran ser la fuerza renovadora en la comunidad, optan por emigrar a los Estados Unidos o a la ciudad en busca de oportunidades de empleo como puede apreciarse en la siguiente tabla:

MIGRACIÓN REGISTRADA EN LA LAJA, MPIO. MIXTLÁN, JALISCO.					
RANGO DE EDAD	MUJERES		HOMBRES		TOTALES
	ESTADOS UNIDOS	A CIUDADES DIVERSAS	ESTADOS UNIDOS	A CIUDADES DIVERSAS	
5 - 11 AÑOS	4		2	1	7
12-18 AÑOS	10	5	8	3	26
19-25 AÑOS	26	27	41	16	110
26-30 AÑOS	3	7	21	3	34
31-40 AÑOS	11	5	15	1	32
41-50 AÑOS	3	3	6		12
51-60 AÑOS	6	2	5	1	14
61 O MÁS	4		6		10
TOTALES	67	49	104	25	245

Los datos registrados en la tabla anterior corresponden al periodo comprendido del año 2000 al 2007, del cual se desprenden observaciones importantes: las edades en las que se presentan los mayores índices de migración fluctúan entre los 12 y los 40 años, emigran hombres y mujeres en cantidades más o menos

equilibradas, la migración a Estados Unidos es mayor que la migración interna y se observa que el rango de los 19 a 25 años es el que más migración registra.

Los dos primeros rangos suman 33 personas que emigraron en edad de cursar algún nivel de estudios de los existentes en la comunidad. Esta situación afecta directamente el campo educativo, pues se reduce la matrícula escolar y en consecuencia se toman medidas como la de reubicar personal docente de las escuelas; determinaciones que traen por consecuencia una deficiente atención hacia los alumnos y bajo rendimiento de los maestros al atender más de un grado escolar, por mencionar sólo algunos de los problemas que ello origina.

Servicios. La Laja es una comunidad rural que cuenta con servicios básicos, como agua potable entubada proveniente de manantiales, drenaje, luz eléctrica, clínica de la Secretaría de Salud, líneas telefónicas residenciales e instituciones educativas desde preescolar hasta bachillerato. Carece de servicio de transporte público, instalaciones deportivas y biblioteca pública.

1.3 Escuela telesecundaria y sus actores

La escuela telesecundaria “Pastor Rouaix” se fundó en el año de 1987 por el profesor y director Rubén Peña Ramos. En sus inicios las actividades escolares se desarrollaban en locales prestados y adaptados para tal fin al carecer de instalaciones. Inicia con una matrícula de 20 alumnos, de los cuales sólo egresaron la mitad. Actualmente ingresan a ella la totalidad de alumnos egresados de la escuela primaria; se cuenta con una población escolar de 60 alumnos, cuatro docentes, un auxiliar administrativo, un auxiliar de intendencia y un director.

Para el año 1990 se contaba con dos aulas didácticas construidas, la dirección y baños para hombres y mujeres. Hoy cuenta con laboratorio, aula FORACIT (es una aula equipada con computadoras, por sus siglas significa Fortalecimiento de

las Áreas Científicas con Tecnología), dos pequeñas bodegas y cuatro aulas didácticas construidas por el Comité Administrador del Programa Estatal de Construcción de Escuelas (CAPECE). Una cancha de usos múltiples, dos habitaciones para maestros, dos patios cívicos, aula didáctica, aula de usos múltiples, naves para la producción pecuaria; espacios construidos con recursos propios de los padres de familia, alumnos, maestros, ayuntamiento, sociedad en su conjunto y del Programa Escuelas de Calidad (PEC). Cuenta además con recursos tecnológicos como computadoras, fotocopadoras, impresoras, escáner, DVD, equipo de la Red de Educación Satelital (EDUSAT), equipo de sonido profesional, teléfono, fax, acceso a internet y material didáctico adicional.

El equipo docente que labora en esta escuela está formado por María Lina Robles Topete con una antigüedad de nueve años en servicio, continuamente se actualiza; David Pérez Politrón con la misma antigüedad, participa en los cursos y diplomados de la Secretaría de Educación Pública (SEP); Alejandro Aguilar de León con siete años en servicio y grado de maestría; Yadira Villarreal Rodríguez con seis años en servicio, participa en los cursos y diplomados de la SEP; Bernabé Bañuelos Ansaldo con diecinueve años laborando en la misma modalidad de telesecundaria: catorce años como maestro de grupo y director comisionado, cinco años como director sin grupo, los últimos dieciséis años de su carrera ha laborado en esta escuela y ha tomado una gran cantidad de cursos y diplomados. Es necesario aclarar que los docentes no han laborado en esta escuela la totalidad de años en servicio.

1.4 Actividades de dirección

Las actividades de dirección que se realizan cotidianamente en la escuela se refieren a la revisión y elaboración de documentos, organización de eventos cívicos y sociales, planeación y ejecución de reuniones de consejo técnico y de padres de familia. Fuera de la escuela se realizan actividades ante la supervisión escolar, el ayuntamiento y la Delegación Regional de Servicios Educativos

(DRSE). Otras actividades que realiza el director por iniciativa personal se refieren a la capacitación de las familias y al desarrollo comunitario; ámbito en el que destacan las gestiones para la introducción de servicios como líneas telefónicas residenciales, una escuela de futbol para categorías infantiles y juveniles, así como la creación de un Centro de Educación Media Superior del Colegio de Bachilleres del Estado de Jalisco.

El contexto en que surge la escuela ha sido fundamental al orientar las acciones del director hacia el mejoramiento en equipamiento e infraestructura de la misma. Acciones desarrolladas gracias a la relación del director con los actores escolares y a la buena disposición de éstos por participar en actividades para la mejora de su escuela. Las expectativas del director han sido elevadas al considerar que los proyectos bien planificados son posibles con la participación y el compromiso de todos, al tener la oportunidad de palpar los resultados se incrementa el grado de satisfacción, y en consecuencia surge el deseo de construir otros nuevos.

El párrafo anterior hace referencia a la gestión escolar, y en este sentido Antúñez (1998) la define como el proceso de construcción cotidiana del conjunto de actividades relacionadas con el quehacer educativo por parte de todos los agentes que participan en él: directores, maestros, alumnos, padres o madres de familia, autoridades educativas. Con y a través de ellos se orientan los esfuerzos hacia el logro de los objetivos que la escuela se propone alcanzar. La gestión está mediada por la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los estilos o formas de proceder de la autoridad y de los demás miembros de la institución.

De esta manera la gestión contempla la elaboración de proyectos de mejora entre los actores escolares, su construcción lleva implícitos procesos de toma de decisiones y configura en forma paulatina un estilo participativo del colectivo y de quien conduce, en este caso del director. Los resultados obtenidos a través del tiempo gracias al factor participación, demuestran su gran potencial y abren la posibilidad para encauzarla hacia otros ámbitos escolares.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO

En el capítulo anterior, además de describir las condiciones socioeconómicas de la comunidad, se muestra la historia y evolución de la escuela, así como las acciones que desarrolla el director en beneficio de la misma y de la comunidad en colaboración con los actores escolares; evidenciando cualidades elementales de la gestión escolar como relaciones interpersonales, toma de decisiones, diseño y cumplimiento de objetivos de interés común.

Atendiendo las cualidades de la gestión escolar y con la finalidad de conocer las dinámicas de acción y la relación entre los distintos actores escolares, en el presente capítulo se describen sus interacciones en las dimensiones¹ pedagógica-curricular, organizativa-administrativa y de participación social comunitaria; procurando esclarecer sus debilidades. Se analizan además los indicadores escolares de deserción, reprobación, eficiencia terminal, aprovechamiento y los resultados de la prueba ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) y se intenta esclarecer sus posibles causas.

Las dimensiones a que se refiere el párrafo anterior son, desde un punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela.

2.1 Dimensión pedagógica-curricular

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.

¹ Estas dimensiones fueron tomadas del Plan Estratégico de Transformación Escolar del Programa Escuelas de Calidad.

El trabajo que se desarrolla en el aula tiene como apoyos didácticos la programación de sesiones televisadas vía satelital y los materiales bibliográficos para el alumno y para el maestro. Para el alumno un libro de conceptos básicos y una guía de aprendizaje; el maestro utiliza el mismo libro de conceptos básicos, la guía de aprendizaje del alumno y la guía didáctica.

El inicio de cada sesión de aprendizaje en telesecundaria está marcado por la sección denominada “Recuerda” en la guía de aprendizaje del alumno. En esta sección el maestro plantea preguntas a los alumnos sobre la sesión anterior con la finalidad de repasar los contenidos estudiados y retomar aquellos que permitan el abordaje del tema nuevo. Responde el alumno a quien se dirige la pregunta o quien tiene el deseo de hacerlo.

Inmediatamente después de la sección “Recuerda”, por lo regular el maestro proporciona a los alumnos las instrucciones para observar el programa de televisión, las cuales comprenden enfocar su atención sobre los elementos básicos del tema, solicita tomar notas y escribir las dudas que se originan durante el programa. Al finalizar éste, los alumnos comparten sus dudas, sus notas o lo que les haya llamado su atención; el maestro coordina esta fase aclarando o profundizando sobre el tema en cuestión.

La siguiente fase o etapa de la sesión comprende la lectura del tema en el libro de conceptos básicos. Los maestros implementan estrategias diversas como lectura en silencio, lectura en voz alta, lectura comentada, etc. en las que participan los alumnos.

Después de realizada la lectura en el libro de conceptos básicos, los alumnos continúan con las actividades que sugiere la guía de aprendizaje. Este trabajo se realiza en forma individual o en equipo y consiste en responder por escrito ciertas preguntas, resolver problemas, debatir sobre el tema, realizar exposiciones, hacer resúmenes, mapas conceptuales, prácticas de campo o de laboratorio, compartir

resultados, etc. según el tema y asignatura en cuestión. Esta misma fase contempla la evaluación de la sesión de aprendizaje, en la cual el alumno tiene la oportunidad de evaluarse a sí mismo (autoevaluación), así como evaluar a sus compañeros (coevaluación). El maestro coordina las actividades proporcionando ayuda o despejando dudas a los alumnos y pendiente de que todos realicen el trabajo correspondiente.

Las fases descritas y las acciones que se desarrollan en cada una de ellas representan el quehacer cotidiano del maestro en el aula de telesecundarias. Éste es responsable de guiar y conducir las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de todas las asignaturas del plan de estudios del grado correspondiente. Esta situación dificulta al maestro la elaboración de una planeación sistemática para cada asignatura y secuencia didáctica, representando la principal debilidad en esta dimensión.

En esta dimensión, la relación del director con los alumnos sucede de manera informal por lo regular a la hora del receso compartiendo los espacios recreativos e interactuando en el deporte, a través de una comunicación permanente, recomendando técnicas deportivas y ayudando a prevenir accidentes. Existen espacios formales que el mismo director ha instituido donde interactúa con los alumnos; se trata de un taller de música que tiene una antigüedad igual al tiempo de servicio del director en la escuela, dieciséis años, y otro de matemáticas que sólo tuvo una vigencia de dos ciclos escolares 2005 - 2006 y 2006-2007.

La creación del taller de música tuvo como origen la necesidad de dar atención a los alumnos en la asignatura de Expresión y Apreciación Artística. Ante la imposibilidad de que un maestro pueda cubrir todas las áreas que comprende esta asignatura; el director propone la creación de distintos talleres, según las habilidades de cada maestro. De esta manera surge el de dibujo a lápiz, danza regional, pintura, manualidades, teatro y música. Los alumnos de todos los grados

ingresan al taller de su preferencia y permanecen en él todo un ciclo escolar acreditando la asignatura mencionada.

El taller de música lo imparte el director y en él se brinda la oportunidad a los alumnos de aprender a ejecutar cualquier instrumento musical. La metodología empleada está basada en un trabajo colaborativo en el que los alumnos más avanzados ayudan a los principiantes. Es frecuente percibir expresiones de alegría por parte del director al escuchar las primeras notas bien ejecutadas, ¡ánimo!, tú puedes, échale ganas, ¡tu melodía se escuchó excelente!, etc. mismas que ayudan en la motivación de los alumnos.

Las sesiones en los talleres se llevan a cabo los martes de cada semana con una duración de dos horas. El caso del taller de música es muy especial; pues gracias al interés de los alumnos y de sus padres, además de las dos horas consideradas obligatorias, se trabaja en horas extraclase con resultados muy alentadores.

En el año 1998 con siete alumnos del taller, el director integró el grupo musical “Intruso Norteño”, quienes lograron la producción de un disco profesional que lleva por nombre “Te dejé escapar”, promocionándolo a través de su presentación en TV Azteca en el programa juvenil “Entre Pingos” (anexo 1 [ANEXOS\ANEXO 1.wmv](#)).

Hoy en día una buena cantidad de exalumnos que aprendieron música, obtienen ingresos económicos al desempeñar este arte en su comunidad o en el extranjero. Otros, ambientan sus fiestas familiares y con frecuencia la utilizan como pasatiempo.

El taller de matemáticas se creó como resultado de la aplicación de un proyecto elaborado durante el primer semestre de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, en la materia de Expresión Oral y Escrita y Matemáticas en Educación Básica. El proyecto tenía como objetivo fortalecer el aprendizaje de

las matemáticas y despertar el interés en los alumnos hacia este campo de conocimiento, mediante la colaboración en el trabajo en equipo, la actividad permanente y la actitud para aprender de los demás en un trabajo orientado hacia la resolución de problemas.

Para su implementación se hizo la invitación a los alumnos de primero y segundo grados sin la necesidad de cubrir ningún requisito, sólo que tuvieran disposición para asistir en horario extracurricular un día por semana en sesiones con una duración de una hora. Se conformó así un grupo de veintidós alumnos que asistieron con gran regularidad a las diferentes sesiones.

El trabajo del director consistía en diseñar con anticipación los problemas cuidando su pertinencia y aplicabilidad en la vida cotidiana. Los alumnos realizaban en equipo la mayor parte de sus actividades, utilizando espacios abiertos como el patio, la cancha deportiva o el campo; ingresaban al aula a compartir sus procesos y resultados. Durante el desarrollo de las actividades el director animaba a los alumnos a explorar cualquier idea o estrategia que pudiera ayudarlos a entender o resolver el problema.

La experiencia permite percatarse del disfrute de los alumnos cuando llegan a la solución de los problemas, reconocer la diversidad de estrategias para resolver una misma situación problemática, valorar la creatividad y el esfuerzo encauzados sobre un mismo propósito. Desafortunadamente no fue posible evaluar el impacto sobre el aprovechamiento escolar de los alumnos asistentes.

2.2 Dimensión administrativa-organizativa

En esta dimensión se identifica la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro. Se contemplan básicamente los espacios que tienen para las reuniones del consejo técnico escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y el Consejo

Escolar de Participación Social. Las acciones de esta dimensión se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, y el control de la información relativa a todos los actores de la escuela en cumplimiento de la normatividad.

El director utiliza estrategias de comunicación oportuna que se vierten a través de las relaciones con el personal de apoyo de la escuela, con los maestros, alumnos, padres de familia, sociedad, autoridades civiles, educativas y sindicales. Obtiene información de las fuentes correspondientes y la comparte con el personal escolar en los espacios y tiempos más adecuados. Con los maestros celebra reuniones de consejo técnico escolar y con los padres de familia distintos tipos de reuniones con diferentes finalidades.

Las reuniones de consejo técnico se realizan con una periodicidad mensual y con una duración de dos horas. En ellas participan todos los docentes, el personal de apoyo, el director de la escuela y en ocasiones el supervisor de la zona escolar. El director elabora con anticipación la planificación de cada reunión en la que contempla la temática a abordar, los tiempos y los recursos necesarios. Durante la reunión, coordina y dirige motivando la participación de todos los participantes, genera ambientes agradables para el trabajo, pues de vez en cuando surgen algunas risas por el chiste o la broma espontánea que brota entre el colectivo, siempre congruente con el tema en cuestión. El director atiende la problemática del personal, se compromete con su equipo y cumple con responsabilidad las tareas o encomiendas. En estos espacios el colectivo docente comparte experiencias de enseñanza, comparte y analiza la problemática del aula y de la escuela e implementa estrategias para su solución y elabora el proyecto educativo escolar.

La elaboración del proyecto educativo, en sus inicios, surge como una necesidad o requisito para participar en el Programa Escuelas de Calidad. Así para el ciclo escolar 2002-2003, se elabora un proyecto en forma algo precipitada porque los

tiempos así lo exigieron. Se enfatizó sobre la necesidad de atender el problema de la deficiente comprensión lectora, tratando de despertar en los alumnos el gusto por la lectura a través de diversas estrategias.

La participación de la escuela en el citado programa tuvo una duración de cinco años, finalizando en el ciclo 2006-2007 con resultados muy importantes. Entre éstos se puede mencionar el crecimiento en infraestructura y equipamiento de la escuela, el trabajo en el aula orientado hacia la consecución de objetivos y metas definidas en colegiado, mayor participación de los padres de familia en el trabajo escolar de sus hijos y un impacto muy importante sobre el grado de madurez del colegiado.

El trabajo colegiado que se ha venido realizando en la escuela, en sus inicios presentaba ciertas dificultades como resistencia de los maestros por participar, el reconocer la existencia de problemas y la responsabilidad del colectivo docente sobre los mismos, poca apertura hacia la aceptación de sugerencias o recomendaciones y en general serias dificultades para llegar a acuerdos.

Con el paso del tiempo, la actividad permanente del colectivo en las reuniones periódicas, ha influido en la mejora y madurez del colegiado. Hoy en día todo el colectivo aporta ideas y sugerencias, se reconocen como parte de la problemática escolar, en su mayoría se abordan problemas de tipo pedagógico a mayor profundidad, construyen acuerdos y se comprometen con la solución de los problemas.

Respecto de la madurez de los grupos colegiados Fierro (1999) afirma que los colegiados avanzan a distintos ritmos y transitan por distintas etapas, como ocurre en otro tipo de procesos grupales, a lo largo de las cuales puede identificarse tanto un proceso de maduración en términos de grupo que está integrándose y autocoordinándose, como de compromiso y desempeño profesional, es decir, de la capacidad técnica para evaluar su propia realidad interna, identificar los

aspectos importantes que hace falta atender y trabajar en ello, logrando resultados traducidos en mejoras en los aprendizajes de los alumnos.

Aunque se han registrado avances en el grado de madurez del colegiado, la cita anterior permite reconocer, en cuanto al compromiso y desempeño profesional de los docentes, que éstos y el director no han construido estrategias para enfrentar con eficacia el problema de la reprobación y el bajo aprovechamiento escolar, ni instrumentos que permitan evaluar el impacto y aplicación en el aula de los acuerdos que se toman en colegiado.

Las reuniones con la Asociación de Padres de Familia se llevan a cabo cada bimestre guiadas por un orden del día previamente elaborado por el colectivo escolar y la mesa directiva en turno.

La primera reunión de cada ciclo escolar tiene fines específicos como integrar la mesa directiva, la constitución del Consejo Escolar de Participación Social, conformar el Comité de Seguridad y Emergencia Escolar, presentar ante los padres y madres de familia a los maestros que atenderán cada grado, así como dar a conocer el proyecto escolar para el ciclo correspondiente.

Los representantes de los padres de familia que integran la mesa directiva ocupan los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero. Estas personas junto con el director y los maestros elaboran el orden del día de cada reunión, además recae en ellos la responsabilidad de organizar actividades para la obtención de recursos económicos, así como gestionar apoyos ante el Ayuntamiento para la rehabilitación o construcción de nuevos espacios en la escuela.

El Consejo Escolar de Participación Social lo integran las comisiones de atención a necesidades de infraestructura, atención a opiniones y propuestas pedagógicas, de estímulos y reconocimiento social a alumnos, maestros, directivos, empleados escolares y padres de familia, de desarrollo social, cultural y deportivo, de gestión y coordinación y de motivación a la participación social.

La comisión de estímulos y reconocimiento social a alumnos, maestros, directivos, empleados escolares y padres de familia es la que ha impactado en mayor medida a través de acciones para rescatar aquellos alumnos que amenazan con desertar de la escuela y estimulando a los que obtienen los mejores aprovechamientos.

Cuando se detecta la amenaza de deserción de algún alumno, por invitación del director de la escuela, asisten a reunión extraordinaria los responsables de esta comisión con la finalidad de analizar el caso y tomar las medidas pertinentes para evitarlo. Por lo regular esta comisión realiza visitas domiciliarias para aconsejar a los padres y evitar que su hijo deserte; en la escuela tanto el director como el maestro del alumno hacen lo propio para cumplir con la tarea.

Esta misma comisión en coordinación con el director de la escuela propone o sugiere el tipo de estímulo o reconocimiento por entregar. Siempre se reconoce el esfuerzo y dedicación de los alumnos que obtienen los tres primeros lugares en aprovechamiento de cada grado al finalizar el ciclo escolar. En el acto académico de fin de ciclo, también se premia a un maestro, algún padre de familia o autoridad de la comunidad o el municipio por su dedicación o colaboración con la escuela, procurando siempre que sea sorpresa.

El resto de las comisiones del Consejo Escolar por lo regular no desempeñan su función como tal, pues las acciones que implementa la mesa directiva de padres de familia, en general tienen incidencia en los diferentes campos que se contemplan en aquéllas.

Las reuniones bimestrales ordinarias con la Asociación de Padres de Familia se caracterizan por la participación de todo el equipo docente. Cada maestro expone y desarrolla algún punto considerado en el orden del día utilizando apoyos audiovisuales o bibliográficos. Durante su exposición motivan la participación de

los asistentes mediante el uso de preguntas o solicitando opiniones y sugerencias.

Los asuntos que se abordan en las reuniones son de diversa índole: se comunican avisos, circulares, se dan a conocer programas para su análisis, se toman acuerdos respecto de la realización de eventos para recabar recursos económicos, los maestros en su grupo hacen entrega de calificaciones y analizan la problemática escolar de sus alumnos y se informa sobre el manejo de los recursos financieros.

El manejo de los recursos financieros se da a conocer a través de la participación del tesorero quien proporciona un corte de caja, comunicando a los padres de familia con total veracidad y claridad los ingresos y egresos mostrando las evidencias correspondientes. Estas acciones han generado credibilidad y confianza entre los padres de familia para seguir participando con responsabilidad con sus aportaciones económicas.

Las reuniones con padres de familia han sido espacios propicios para recabar información que luego se analiza en colegiado en las reuniones de consejo técnico. Sus participaciones han dejado al descubierto la existencia de problemas de comunicación con sus hijos y la gran mayoría no saben de qué forma apoyarlos en las tareas escolares. Esto ha motivado a los maestros a poner en marcha diversos programas de apoyo y capacitación dirigidos a los padres de familia.

El director y el equipo docente han sido los responsables del diseño y elaboración de los programas de capacitación. En coordinación con los padres de familia han acordado los horarios y periodicidad, resultando por comodidad para todos, sesionar cada quince días con una duración de dos horas en horario vespertino.

El desarrollo de las reuniones obedece a una dinámica en la que cada maestro conduce una sesión diferente y en forma habitual utiliza materiales audiovisuales e impresos; pero sobre todo privilegia el compartir experiencias de los propios padres y en cada sesión se promueve la obtención de un producto útil para el mejoramiento de la armonía familiar y el desempeño escolar de sus hijos. Tal es el caso de la elaboración de reglamentos familiares con sus respectivas consecuencias lógicas y la creación de compromisos para su aplicación, así como formatos para que los alumnos y padres realicen el reporte de lectura que se practica en casa, por ser ésta una actividad contemplada en los diferentes proyectos escolares. En general a todas las reuniones o sesiones de capacitación asisten la gran mayoría de padres de familia, quienes se caracterizan por su puntualidad.

2.3 Dimensión comunitaria

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, con organizaciones de la comunidad, los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

La relación de la escuela con la comunidad a través de las acciones e interacciones de los diversos actores escolares se ha convertido en una pieza muy importante para el desarrollo comunitario. Tal como lo mencionan Martínez y Backhoff (2005, p.9) al considerar que “la educación es un factor poderoso de equilibrio y desarrollo social”, pues cuando la escuela y sus actores orientan sus acciones en esta dirección, se pueden lograr cambios favorables en el entorno social.

En esta dimensión la escuela telesecundaria contempla dos sesiones de Demostración Pública de lo Aprendido durante el ciclo escolar, además de

sesiones de capacitación dirigidas a padres de familia, autoridades y demás personas interesadas en el desarrollo de la comunidad. En estos espacios los alumnos, maestros y director desempeñan funciones específicas tendientes al logro de objetivos previamente contruidos.

Las sesiones de Demostración de lo Aprendido se llevan a cabo en dos momentos del ciclo escolar: una durante el mes de enero y la segunda a finales del mes de junio. La primera demostración se desarrolla en el marco de las fiestas patronales del pueblo, convirtiéndose en motivo especial para que la comunidad y sus visitantes se acerquen a la escuela; la segunda, muy cercana a los actos académicos de fin de cursos, que para la comunidad también son motivo de fiestas.

La Demostración de lo Aprendido tiene por finalidad presentar a la comunidad los avances logrados en las diferentes asignaturas, integrar los conocimientos y relacionarlos con un problema escolar o social previamente seleccionado por los alumnos y maestros.

La preparación de estas sesiones inicia con las propuestas por parte de los alumnos en cada uno de los grupos respecto de los posibles problemas por seleccionar. Estas propuestas se analizan en reunión de consejo por el colegiado docente y se determina la mejor con base en su viabilidad, importancia e impacto en la sociedad.

Una vez seleccionado el problema, éste se comunica por parte del maestro a cada uno de los grupos, pues todos realizarán su demostración respecto del mismo problema. Se procede entonces a integrar los temas estudiados de las diversas asignaturas que tengan relación con el problema en cuestión, para luego definir la forma de su presentación. Esta fase del trabajo se caracteriza por una actividad intensa por parte de los alumnos y la vigilancia y supervisión del maestro. Los alumnos hacen una revisión minuciosa de los temas estudiados en

cada asignatura y seleccionan aquellos que puedan aportar a la solución del problema. La profundidad y orientación para el abordaje de los temas la delimita el maestro.

Los alumnos bajo la coordinación de su maestro definen la forma de presentación de su demostración. Ésta puede ser a través de exposiciones orales con el apoyo de materiales audiovisuales, mediante la representación teatral de su obra o utilizando cualquier estrategia que permita acercar el conocimiento en forma objetiva al público asistente.

Una vez superadas las etapas anteriores, en cada grupo definen personajes, comisiones, recursos necesarios y las fechas y horarios para realizar los ensayos correspondientes, que por lo regular se llevan a cabo en horarios extraclase.

Con anticipación a la fecha de realización del evento, a través de los alumnos, la escuela hace la invitación respectiva dirigida a todos los padres de familia, familiares de los alumnos y al público en general.

La presentación de la Demostración de lo Aprendido se realiza en el patio de la escuela e inicia con palabras de bienvenida a cargo del director, quien además da a conocer las diversas participaciones en el orden correspondiente.

A continuación se describe como ejemplo en términos generales la presentación de la Demostración realizada en enero del 2008:

Los casos de anorexia y bulimia en jóvenes presentados por televisión en fechas recientes y en general los malos hábitos alimenticios de niños y jóvenes de la comunidad, representaron los motivos principales para abordar el problema de La Desnutrición y los Desajustes Alimenticios.

El tema lo iniciaron los alumnos de segundo grado quienes a través de exposiciones orales, apoyados con modelos anatómicos del cuerpo humano y proyecciones en pantalla, proporcionaron información referente a los órganos que conforman el aparato digestivo y al proceso de digestión de los alimentos. Presentaron además un cálculo de la cantidad de calorías que consume un cuerpo y el contenido en ciertos alimentos de uso frecuente.

El grupo de tercero “A” mediante una representación teatral, dieron a conocer el tema de la anorexia y bulimia haciendo referencia a sus causas, desarrollo y consecuencias, además de proporcionar recomendaciones preventivas dirigidas a los padres de familia y a los alumnos. Resulta interesante resaltar que dicha obra fue producto de la autoría de una alumna del mismo grupo, reflejando un trabajo profundo de investigación (anexo 2 [ANEXOS\ANEXO 2.docx](#)).

En su participación, los alumnos del grupo tercero “B”, haciendo alarde de sus conocimientos en nutrición y sus habilidades de expresión oral, trataban de convencer al público asistente para que compraran productos alimenticios de todo tipo (chatarra y nutritivos). Hablaban del contenido nutritivo y calórico de cada uno de los productos argumentando mediante una farsa propiedades estéticas y curativas en un ambiente semejante a un mercado tradicional.

Finaliza el evento con la presentación de los alumnos de primer grado. Exponen una serie de platillos con alimentos preparados con base en los principios básicos de una dieta equilibrada y conservas de frutas. Los alumnos explican el contenido nutricional y la importancia de los grupos básicos de alimentos y dan a conocer las recetas para la preparación de cada uno de los platillos. Los asistentes tuvieron la oportunidad de degustar los alimentos y de comprar las conservas de frutas.

Al final de las presentaciones los maestros inducen la participación del público mediante preguntas acerca de la valoración del evento, de su importancia y sobre

todo de la forma en que pueden aplicar el conocimiento en la familia. El público valora y aprecia la calidad de las participaciones de los alumnos y agradece el esfuerzo de los maestros en la preparación del evento (anexo 3 [ANEXOS\ANEXO 3.docx](#)).

En cada una de las etapas de la Demostración de lo Aprendido, el director acompaña a los grupos para cuidar aspectos elementales como contenido, originalidad, uso apropiado de recursos, animar la participación de los alumnos, proporcionar sugerencias y evitar la repetición de contenidos entre los grupos.

Como se puede constatar en los párrafos anteriores, la realización de estas actividades requiere de tiempo y esfuerzo adicional al trabajo cotidiano que se realiza en el aula, así como el empleo de recursos diversos. Los resultados obtenidos hasta el momento han sido positivos; no así el impacto sobre las familias y la sociedad, pues no existen estrategias ni instrumentos que permitan medirlo o documentarlo.

Otras actividades que promueve la escuela en esta dimensión se refieren a la construcción y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario. En ellas participan el director de la escuela, padres de familia, autoridades locales y demás personas con interés en las mejoras de su comunidad. De acuerdo con Pozas (1964) el desarrollo comunitario se define como un proceso social evolutivo en donde interactúan todos los elementos de la comunidad, para transformar y elevar la calidad de las condiciones de vida de sus habitantes.

La definición anterior contempla la participación de todos los elementos de la comunidad como un ideal para lograr su desarrollo. La realidad demuestra que no todos desean participar y más aún cuando se trata de construir proyectos que implican reconocerse como parte de la problemática social; es por eso que el director convoca a las personas con cierta representatividad o interés por participar en este tipo de reuniones.

El director convoca a una primera reunión con la finalidad de informar sobre sus inquietudes y motivar la participación de los convocados, además de acordar los horarios, frecuencia de las reuniones y el tiempo estimado para la construcción y diseño del proyecto. Por lo regular se celebran cada quince días en horarios vespertinos y pueden durar varios meses y se implementan en el momento oportuno, el cual depende de la situación política que se avecina en la comunidad o el municipio y de sus necesidades.

El director es quien planea y coordina estas reuniones en las que paso a paso se va construyendo un documento que rescata las participaciones de todos los asistentes. Durante la sesión los participantes trabajan en equipo, discuten, analizan, proponen y exponen sus resultados al grupo; guiados por el director quien en todo momento mantiene una relación respetuosa y cordial con los participantes.

Los asuntos que se analizan en las sesiones parten del reconocimiento de la existencia de problemas de tipo económico, social, cultural y político que se enlistan con la finalidad de enseguida discriminar aquellos que por su naturaleza o magnitud no pueden resolverse, así también se vierten ideas o sugerencias para resolver aquellos que por ejemplo, competen al ámbito familiar. Mediante este ejercicio se va descubriendo o construyendo el problema o problemas que se intentará resolver a través de la ejecución del proyecto.

Luego se procede al diseño de estrategias procurando involucrar a la población o a las autoridades correspondientes, se definen acciones precisas, los tiempos, recursos existentes o necesarios, así como las personas responsables de las gestiones posteriores.

Después de cada sesión, el director tiene como tarea planear la próxima, además de ordenar, analizar y registrar por escrito la información recabada en la sesión

anterior que irá conformando el documento oficial. Los avances en la construcción del documento se presentan en cada sesión, repitiendo estas dinámicas hasta finalizar y cumplir con el objetivo.

Una vez terminado el programa de sesiones y la elaboración del documento, se acuerdan las formas y los tiempos para darlo a conocer a la población o a quien corresponda. Por costumbre se presenta en primera instancia a los padres de familia aprovechando alguna reunión ordinaria, solicitando su apoyo.

Posteriormente se presenta públicamente en los eventos de campaña de los candidatos a ocupar el cargo de presidente municipal comprometiéndolos a apoyar el desarrollo de dicho proyecto mediante su firma.

Por estos medios se han logrado mejoras considerables en la comunidad entre las que se cuentan empedrados de calles, introducción de líneas telefónicas residenciales, la creación de una escuela de futbol infantil y juvenil y el Centro de Educación Media Superior a Distancia # 16 del Colegio de Bachilleres del Estado de Jalisco. Por su magnitud e impacto en el desarrollo de la comunidad, describo a continuación en forma breve el proceso seguido, así como sus implicaciones para lograr la autorización del citado Centro.

La gran dificultad de los jóvenes de la comunidad para continuar con sus estudios de nivel medio superior al egresar de la escuela telesecundaria, fue mi principal motivación para luchar por la consecución del proyecto en mención.

La primera petición realizada en este sentido fue en el año de 1994 en un evento de campaña como candidato a gobernador del Ingeniero Alberto Cárdenas Jiménez en Mixtlán, Jalisco. En el documento se solicitaba la creación de la escuela, cuya modalidad no existía en el Estado de Jalisco; pero se sabía de su existencia en otros estados de la República, pues la revista de programación de la Red EDUSAT contemplaba transmisiones por televisión para ese nivel educativo.

La revista de la Red EDUSAT da a conocer la programación de las sesiones televisadas del canal 11 para las escuelas telesecundarias y del resto de canales que integran la Red de Educación Satelital, incluyendo la programación de Educación Media Superior a Distancia. Se edita en forma mensual y se reparte a todas las escuelas que cuentan con el equipo para la recepción de dicha señal.

Fue hasta el año de 1996 cuando se autoriza la creación de esta modalidad en Jalisco y se crea el Colegio de Bachilleres del Estado de Jalisco, quien hasta la fecha administra los Centros de Educación Media Superior a Distancia, por sus siglas Centros EMSaD.

Muchos fueron los intentos e insistencia ante las instancias correspondientes y para el año 2002 ya se contaba con 15 Centros en el Estado y nuestra solicitud no surtía efecto. Fue entonces cuando el Profesor Juan Díaz de la Torre, Secretario General de la Sección 16 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en Jalisco, a través de una solicitud de apoyo girada por un servidor, realiza las gestiones necesarias ante la Subdirección de Programación y Presupuesto, logrando la autorización del Centro EMSaD # 16 en septiembre del año 2003.

Hoy en día este centro representa la máxima casa de estudios en el municipio de Mixtlán y beneficia a los estudiantes egresados de secundaria de las comunidades de Cuyutlán, Los Pericos, La Laja, El Ollejo, Agua Zarca, El Llano y Emiliano Zapata, todas pertenecientes al mismo municipio.

2.4 Indicadores escolares

Las acciones y el tipo de relaciones que construyen los actores escolares en cada una de las dimensiones descritas con anterioridad, repercuten directa o indirectamente sobre los indicadores escolares que demuestran el

comportamiento estadístico de la movilidad y desempeño de los alumnos durante su tránsito en la escuela.

Martínez refiere a Shavelson (1989) para definir un indicador como “un estadístico simple o compuesto relacionado a un constructo educativo y útil en el contexto de las políticas públicas”. Entre las principales funciones de los indicadores están la descripción de las condiciones de la educación y de su evolución, el diagnóstico de su estado general y de sus problemáticas centrales, la definición y el seguimiento de grupos de interés, por ejemplo de los indígenas y de poblaciones vulnerables, así como la justificación y base de políticas educativas.

A continuación se presentan algunos indicadores que muestran el comportamiento estadístico y su evolución durante varios ciclos escolares en la escuela telesecundaria “Pastor Rouaix”, asimismo se intenta definir algunas de sus causas.

DESERCIÓN ESCOLAR									
CICLO ESCOLAR	TOTAL DE ALUMNOS AL INICIO DEL CICLO ESCOLAR			TOTAL DE ALUMNOS AL FINAL DEL CICLO ESCOLAR			DESERCIÓN TOTAL POR GRADO		
	1º.	2º.	3º.	1º.	2º.	3º.	1º.	2º.	3º.
2002-2003	23	27	33	24	27	34	0	0	0
2003-2004	17	23	27	17	23	27	0	0	0
2004-2005	22	15	22	22	15	22	0	0	0
2005-2006	25	23	14	25	23	14	0	0	0
2006-2007	16	26	21	16	26	21	0	0	0
2007-2008	16	17	25	17	17	26	0	0	0

En esta tabla se observa que en las últimas seis generaciones no se han registrado deserciones, lo cual representa una fortaleza de la escuela. Esta situación refleja que los padres de familia están convencidos de la importancia que tiene la preparación de sus hijos, no menos importante es el apoyo económico que reciben las familias del Programa Oportunidades, la motivación permanente hacia los alumnos por parte de sus maestros, la existencia en la

comunidad del Centro de Educación Media Superior y la atención oportuna por parte del Consejo Escolar de Participación Social que orientan y aconsejan a los padres de familia ante los casos de alumnos en riesgo de deserción.

EFICIENCIA TERMINAL			
GENERACIÓN	MATRÍCULA INICIAL	MATRÍCULA FINAL	EFICIENCIA TERMINAL
2002 - 2005	23	22	95.65%
2003 - 2006	17	14	82.35%
2004 - 2007	22	21	95.45%
2005 – 2008	25	26	100.00%

La mayor variabilidad que se observa en la eficiencia terminal se debe a algunos casos que después de haber terminado un ciclo escolar, las familias completas emigran en forma permanente a Estados Unidos, otros se deben a situaciones particulares que en su momento no se pudieron evitar.

REPROBACIÓN ESCOLAR				
CICLO ESCOLAR	PRIMERO (cantidad alumnos)	SEGUNDO (cantidad alumnos)	TERCERO (cantidad alumnos)	TOTAL (cantidad alumnos)
2002 - 2003	0	1	4	5
2003 - 2004	0	0	0	0
2004 - 2005	0	1	1	2
2005 - 2006	0	5	0	5
2006 - 2007	0	1	4	5
2007 - 2008	0	0	3	3
CANTIDAD PROMEDIO DE REPROBACIÓN POR CICLO ESCOLAR				3.3

En esta tabla se puede observar que los ciclos escolares analizados muestran un promedio de 3.3 alumnos reprobados, esta cantidad representa un 5% de reprobación en promedio considerando una población de 66 alumnos por ciclo escolar; se evidencia en general un incremento considerable de alumnos

reprobados conforme pasan de grado. Con la finalidad de comprender el origen y las posibles causas de esta última observación, en forma empírica se enuncian las siguientes:

La planta docente en coordinación con el director se ha organizado intentando lograr cierta especialización atendiendo el mismo grado durante varios ciclos escolares. Es probable que en estas condiciones el maestro que prácticamente conoce todos los contenidos de su grado, confiado en ello, no introduce cambios en su práctica docente; tratando a todas las generaciones de alumnos de la misma forma y desarrollando su labor bajo las mismas estrategias. Aunado a lo anterior, los cambios propios que suceden durante la adolescencia impactan en las relaciones familiares de los estudiantes y en el salón de clase, mermando en forma considerable la atención y motivación hacia el estudio.

Otro indicador importante es el aprovechamiento escolar que se analiza durante los últimos seis ciclos escolares en la siguiente tabla:

APROVECHAMIENTO ESCOLAR				
CICLO ESCOLAR	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	PROMEDIO
2002 -- 2003	8.3	8.2	8.0	8.1
2003 -- 2004	8.7	8.2	8.2	8.3
2004 -- 2005	8.5	8.7	8.6	8.6
2005 -- 2006	8.0	7.7	8.8	8.1
2006 -- 2007	8.5	7.7	7.5	7.9
2007 -- 2008	8.4	8.4	8.0	8.2
PROMEDIO GENERAL DE APROVECHAMIENTO				8.2

Los datos de la tabla anterior en general muestran una tendencia a la baja conforme los alumnos pasan de grado, observándose además un promedio de 8.2

en las generaciones analizadas. Puesto que este indicador tiene relación directa con la reprobación, se le atribuyen causas similares.

Es importante mencionar que los datos de reprobación y aprovechamiento escolar analizados son producto de las evaluaciones internas que se realizan en la escuela en forma bimestral y que luego se reportan en las boletas de calificaciones y en las formas FIN, éstas últimas luego son remitidas a la DRSE correspondiente, conservando copias en el archivo escolar (anexo 4 [ANEXOS\ANEXO 4.docx](#)).

Las formas FIN son el documento oficial donde se registran las calificaciones finales de cada alumno y de cada asignatura, así como el promedio correspondiente. Estas formas se archivan en las oficinas de las Delegaciones Regionales de Servicios Educativos de la Secretaría de Educación.

Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)

Durante los ciclos escolares 2005 - 2006, 2006 - 2007 y 2007 - 2008 se han realizado evaluaciones externas a los alumnos de tercer grado de secundaria mediante el examen ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares). Los resultados de la escuela “Pastor Rouaix” se muestran a continuación en forma gráfica, después se realiza la interpretación de dichos resultados.

ENLACE es una prueba que tiene como principal objetivo proporcionar información respecto del nivel de dominio de los estudiantes sobre los contenidos de las asignaturas de Español, Matemáticas y Ciencias. El uso más importante de esta evaluación, es el de identificar alumnos, asignaturas, grupos, escuelas, zonas escolares y entidades federativas que obtienen bajos resultados, y por ello requieren de atención especial. La intención es que maestros, directores, personal de supervisión, gobiernos federal y estatal puedan saber hacia dónde orientar sus

mayores esfuerzos en busca de un sistema educativo con mayor calidad y equidad. ENLACE también es útil para conocer y reconocer a quienes están haciendo un buen trabajo, ya sea porque sus resultados fueron altos, o bien porque éstos se incrementaron de manera significativa respecto a los de años anteriores.

La prueba ENLACE en 2006 y 2007 sólo evaluó las asignaturas de Español y Matemáticas. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el año 2006:



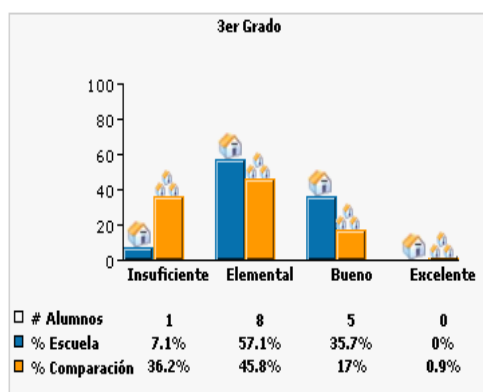
ESCUELA PASTOR ROUAIX

SECUNDARIA

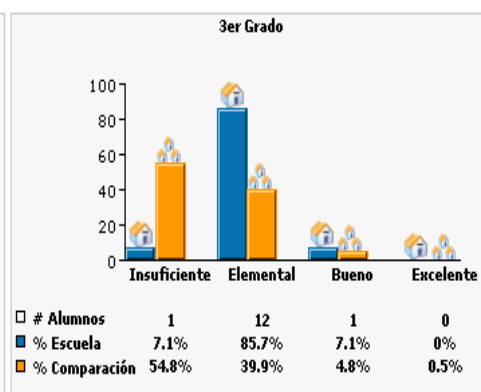
Porcentaje de alumnos en cada nivel de logro de esta escuela, comparado con el obtenido por todas las escuelas evaluadas:

Escuelas del Estado de la misma Modalidad	Escuelas del País de la misma Modalidad	Escuelas del Estado	Escuelas del País
<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

Español

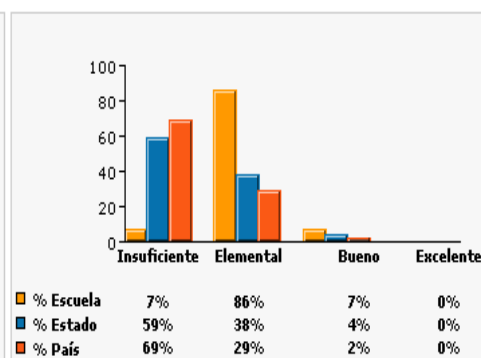
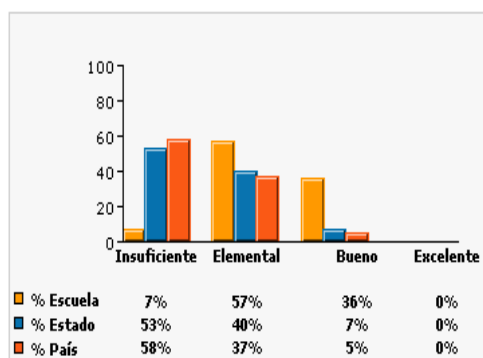


Matemáticas



Resultado Global de la Escuela

En las siguientes gráficas se muestran el porcentaje de alumnos de la escuela que se encuentran en cada nivel de logro de cada asignatura, comparado con todas las escuelas evaluadas de la misma modalidad



Para interpretar con mayor claridad los resultados de estas gráficas, resulta importante definir el significado de los niveles de logro académico empleados en las mismas.

Insuficiente: al finalizar el ciclo escolar anterior, de los conocimientos y habilidades evaluados con este examen, no poseía los necesarios para seguir aprendiendo satisfactoriamente los contenidos de esta asignatura. Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

Elemental: al finalizar el ciclo escolar anterior, de los conocimientos y habilidades evaluados con este examen, sólo poseía una pequeña parte, pero suficiente para seguir aprendiendo satisfactoriamente los contenidos de esta asignatura.

Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

Bueno: al finalizar el ciclo escolar anterior, muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

Excelente: al finalizar el ciclo escolar anterior, posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

La gráfica anterior muestra el comparativo de la escuela telesecundaria “Pastor Rouaix” con las escuelas secundarias de otras modalidades de todo el país. Se muestra el porcentaje de alumnos en cada nivel de logro y para apreciar con más claridad esta situación, la misma información se presenta en el siguiente cuadro:

NIVEL DE LOGRO	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS			
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
ESCUELAS SECUNDARIAS DE TODO EL PAÍS	36.2%	45.8%	17%	0.9%	54.8%	39.9%	4.8%	0.5%
ESCUELA TELESECUNDARIA PASTOR ROUAIX	7.1%	57.1%	35.7%	0%	7.1%	85.7%	7.1%	0%

En la asignatura de Español se observa que de los alumnos evaluados en la escuela, el 7.1% se ubica en el nivel de logro insuficiente, mientras que el promedio nacional en este nivel fue de 36.2%. La gran mayoría (57.1%) de los alumnos de la escuela se ubican en el nivel elemental, la media nacional en este nivel de logro fue de 45.8%. El nivel de logro bueno, en la escuela fue de 35.7% y a nivel nacional de 17%. Resulta muy importante hacer notar que no hubo alumnos ubicados en el nivel de logro excelente, mientras que a nivel nacional este nivel reporta un 0.9%.

En la asignatura de Matemáticas se observa que de los alumnos evaluados en la escuela, el 7.1% se ubica en el nivel de logro insuficiente, mientras que la media

nacional fue de 54.8%. La gran mayoría (85.7%) de los alumnos de la escuela se ubica en el nivel elemental, a nivel nacional el promedio fue de 39.9%. El nivel de logro bueno, en la escuela fue de 7.1% y a nivel nacional de 4.8%. En esta asignatura ningún alumno de la escuela se ubica en el nivel de logro excelente, mientras que la media nacional en este nivel reporta un 0.5%.

Como conclusión de las observaciones realizadas a las gráficas y a la tabla anterior, se reconoce que en las dos asignaturas evaluadas se obtuvo un porcentaje bajo (7.1%) de alumnos que se ubican en el nivel de logro insuficiente, el mayor porcentaje de alumnos (71.4%) se ubican en el nivel de logro elemental y además que no existen alumnos con un nivel de logro excelente; siendo estas dos últimas observaciones una debilidad importante de la escuela telesecundaria Pastor Rouaix.

Los resultados de ENLACE 2007 se muestran a continuación:

**Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares
2006 - 2007**

Resultados por Centro de Trabajo

ENTIDAD » Zona 022 » CCT: 14DTV0118X

CCT:	14DTV0118X
Nombre del CT:	PASTOR ROUAIX
Municipio:	062 MIXTLAN
Región:	10 SIERRA OCCIDENTAL
Zona Escolar:	022
Subsistema:	FEDERALIZADO
Nivel:	SECUNDARIA
Modalidad:	08 Telesecundaria

Español

Porcentaje de alumnos en cada Nivel de Logro

	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente	Alumnos
14DTV0118X	33.33	47.62	19.05	0.00	21
Secundaria	33.33	47.62	19.05	0.00	21
3° Secundaria	33.33	47.62	19.05	0.00	21

Matemáticas

Porcentaje de alumnos en cada Nivel de Logro

	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente	Alumnos
14DTV0118X	33.33	52.38	14.29	0.00	21
Secundaria	33.33	52.38	14.29	0.00	21
3° Secundaria	33.33	52.38	14.29	0.00	21

Estos resultados muestran que una tercera parte del total de alumnos evaluados se ubican en el nivel de logro “insuficiente” en ambas asignaturas.

Se observa además que la mayor cantidad de alumnos evaluados en las dos asignaturas se ubican en el nivel de logro “elemental”.

Un porcentaje relativamente menor en las dos asignaturas evaluadas corresponde al nivel de logro “bueno”.

El comparativo entre los resultados obtenidos en 2006 y 2007, en la siguiente tabla permite visualizar en conjunto las variaciones por nivel de logro y asignatura.

RESULTADOS DE LA PRUEBA ENLACE								
CICLO ESCOLAR	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS			
	NIVELES DE LOGRO				NIVELES DE LOGRO			
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
2005-2006	7.1%	57.1%	35.7%	0%	7.1%	85.7%	7.1%	0%
2006-2007	33.3%	47.6%	19.0%	0%	33.3%	52.3%	14.2%	0%

El nivel de logro “insuficiente” se incrementó en ambas asignaturas de 7.1% a 33.3%. Se observa una disminución considerable en el nivel de logro “elemental” en las dos asignaturas evaluadas. En la asignatura de español el nivel de logro “bueno” sufrió un decremento importante, pasando de 35.7% en 2006 a 19.0% en 2007. En matemáticas, el nivel de logro “bueno” se incrementó de 7.1% en 2006 a 14.2% en 2007, pero en general los resultados en 2007 muestran una tendencia a la baja en comparación con los obtenidos en 2006.

La principal causa de estos resultados radica en la diferencia de los grupos. El grupo evaluado en 2006 presentaba características muy especiales: en la escuela primaria tuvieron un mismo maestro durante los seis años, se trata de un grupo con muy buena disciplina, en general muy responsables. El grupo evaluado en 2007 padeció de problemas relacionados con ausencias de maestros en primaria por causas diversas; al grado de permanecer meses sin la atención de un profesional, eran atendidos por suplentes sin la preparación adecuada, en general se trata de un grupo con problemas de indisciplina, es un grupo más numeroso

que el evaluado en 2006; sólo por mencionar algunas características que pudieron haber influido en los resultados.

2.5 Planteamiento del problema

Las descripciones realizadas en cada una de las dimensiones, muestran los resultados favorables de las acciones y relaciones de los actores escolares, así como algunas debilidades que conviene resumir con la finalidad de tener una visión panorámica de las mismas y luego definir estrategias para su mejora.

El trabajo del maestro en la escuela telesecundaria a través de sus acciones incide en todas las dimensiones de diversas formas. Participa, analiza, propone y se compromete con la solución de la problemática escolar en las reuniones de consejo técnico; coordina, participa y motiva la participación de los alumnos en la Demostración de lo Aprendido y de los padres de familia en las reuniones y capacitaciones. Estas acciones le demandan dedicación y mucho tiempo extra, pues la gran cantidad de actividades que realiza en estas dimensiones, las lleva a cabo por las tardes.

El trabajo que realiza en el aula como asesor de todas las asignaturas, le exige una rigurosa planeación didáctica para cada sesión y secuencia de aprendizaje de cada asignatura; la cual en muchas ocasiones no se realiza con el rigor y sistematicidad requerida, por tal razón representa la principal debilidad en esta dimensión.

Las acciones del director en la dimensión comunitaria y en la administrativa-organizativa, sobre todo en la relación con los padres de familia, autoridades y sociedad en general, demuestran una gran fortaleza; siendo básica la participación, pues su impacto sobre el desarrollo social ha sido muy alentador. La gran cantidad de tiempo empleado en la atención de la problemática social y en las gestiones para su solución, sobre todo en horarios extra, ha rendido frutos

muy importantes para la comunidad y el municipio. En sus relaciones con los alumnos y maestros, se reconoce que no se han implementado estrategias o medidas para enfrentar los problemas de reprobación, para incrementar el nivel de logro académico obtenido en la prueba ENLACE y para definir instrumentos que garanticen la aplicación de los acuerdos generados en colegiado.

Por lo antes expuesto se concluye que la dimensión pedagógica es la que más atención requiere, siendo la dimensión comunitaria la más fortalecida gracias a las estrategias implementadas para la participación. Esta situación orienta las estrategias de intervención hacia la solución de problemas propios de la dimensión pedagógica.

El diagnóstico presentado muestra con claridad la existencia de fortalezas y debilidades como producto de las acciones e interacciones de cada uno de los actores escolares en su dimensión o ámbito de competencia. Las debilidades evidencian la existencia de problemas que inciden sobre las dinámicas que se desarrollan dentro del aula y en el ámbito de la organización escolar; dinámicas todas que finalmente repercuten sobre el desempeño escolar de los alumnos.

Con la finalidad de detectar el posible origen de las debilidades, a continuación se sintetizan éstas y luego se justifica y plantea el problema principal.

En la dimensión pedagógica se encuentra como principal debilidad la inconsistencia en la elaboración de la planeación didáctica por sesión y secuencia de aprendizaje por parte del maestro. En la medida que el colegiado analice y discuta el problema, estará en posibilidad de analizar sus causas y comprender sus consecuencias y por lo tanto de diseñar formas comunes de planeación, acordar compromisos de mejora y sobre todo instrumentos que permitan evaluar la puesta en práctica de los acuerdos como medidas de autocontrol.

La dimensión administrativa-organizativa refleja que el director en sus relaciones con los alumnos y maestros no ha implementado estrategias o medidas para enfrentar los problemas de reprobación, para incrementar el nivel de logro académico obtenido en la prueba ENLACE y para definir instrumentos que garanticen la aplicación de los acuerdos generados en colegiado. La relación formal del director con el equipo docente en las reuniones de consejo técnico, resulta ideal para abordar el análisis de problemas como la reprobación de los alumnos. Un análisis que permita descubrir las causas y la promoción de alternativas para su solución paralelamente puede ayudar en la mejor conducción del colegiado. De igual forma un equipo docente comprometido con la solución de la problemática escolar, puede generar espacios para el análisis y el diálogo respecto de los resultados de la prueba ENLACE y generar propuestas que ayuden a elevar el nivel del logro académico de los alumnos.

Los retos que el propio colegiado se plantea están en función del grado de responsabilidad y compromiso de cada uno de sus integrantes, y ello refleja el grado de madurez que como equipo de trabajo van adquiriendo a través del tiempo. Lo anterior permite comprender que la actividad constante de trabajo colegiado conducirá hacia niveles o etapas más sólidas que irán generando condiciones apropiadas para el análisis, diálogo y reflexión de la problemática y con ello acceder a mejores estrategias de solución.

El análisis anterior que se desprende del reconocimiento de las debilidades, conduce a la identificación de un problema mayor que envuelve al conjunto de los problemas o debilidades detectadas en este diagnóstico. El problema mayor se refiere a la ineficacia del trabajo colegiado que se ha venido realizando en la escuela; su fortalecimiento puede impactar en la disminución de los problemas ya reconocidos.

El problema en mención encuentra en la gestión directiva la principal responsabilidad, pues es el director de la escuela quien debe generar los

espacios para que el equipo de docentes dialogue, analice, diseñe y construya las estrategias encaminadas hacia la solución de problemas de tipo pedagógico, que a la vez sea elemento importante para la consolidación del colegiado; además de planear, guiar, coordinar y evaluar los resultados y acuerdos que se obtienen en las citadas sesiones.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La identificación de la ineficacia del trabajo colegiado como problema mayor en el capítulo anterior, orienta la tarea fundamental por resolver bajo la responsabilidad del director. Las estrategias y acciones que implemente encaminadas hacia la solución, estarán definidas por el tipo de gestión y determinarán el alcance del proyecto de intervención.

En el presente capítulo se definen los conceptos de gestión directiva participativa y de trabajo colegiado. Se muestra la evolución del término gestión y la forma como ha permeado hacia las instituciones educativas, hasta llegar a definir los estilos de las personas que las dirigen. En relación con el trabajo colegiado se presentan sus cualidades y las formas de acción y relación de sus integrantes mediadas por una gestión directiva que promueve la participación.

Se incluyen asimismo algunas ideas y experiencias en la construcción de nuevos conceptos, producto de observaciones y del contacto directo con la realidad de los agentes involucrados en el hecho educativo.

3.1 Gestión

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Pozner (2000, p. 16)

Atendiendo la similitud entre gestión y organización, Pozner refiere a Mucchielli (1983) quien afirma que la gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente la participación, al considerar que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Considerando el ámbito escolar como organización, Antúnez (1993) define la gestión como el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y los resultados. Acciones que tienen que ver con el ámbito administrativo, es decir, las que corresponden a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivo, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física del centro, etc.; implican también actuaciones relativas al curriculum, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la motivación del equipo de profesores, a la resolución de conflictos, etc.

La desagregación de las partes que conforman el concepto anterior permite la construcción de un nuevo concepto integrador de gestión que a la vez clarifica ciertas etapas o fases que contribuyen a su eficacia.

Las acciones descritas (movilización de recursos, elaboración de documentos, registros, certificaciones, inventarios, mantenimiento físico del centro, toma de decisiones, resolución de conflictos y motivación del equipo de profesores), requieren del concurso y participación de personas que interactúan y se relacionan entre sí.

La afirmación “El hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y los resultados. Acciones que tienen que ver con el ámbito administrativo,...”; hace referencia a las fases del proceso administrativo.

Por lo anterior considero a la gestión como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones de y entre los actores escolares (maestros, directivos, personal de apoyo, alumnos, padres de familia, autoridades, sociedad, etc.), susceptibles de

ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación.

3.2 Gestión directiva

Tejada (1998) define la gestión directiva como las acciones que competen al desempeño de los directivos al gestionar el cambio entendido como el proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, activación de procesos, animación, evaluación, implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados, construir un clima de apoyo, crear un sistema de formación y establecer una organización adecuada.

Este concepto de gestión directiva pone énfasis de nuevo en las fases del proceso administrativo. Las acciones implícitas en cada fase del proceso están encaminadas hacia la generación del cambio y llama la atención la importancia de construir un clima de apoyo con y entre los actores escolares.

En este sentido la gestión directiva se concibe como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones que realiza y promueve el director en forma armónica con y entre los actores escolares (maestros, directivos, personal de apoyo, alumnos, padres de familia, autoridades, sociedad, etc.), susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación, con la finalidad de lograr la introducción de cambios en la organización escolar.

3.3 Gestión directiva participativa

Tejada (1998) refiere a (Quintero y Barrueco, 1993) quienes consideran que la gestión participativa de los directivos defiende la necesidad de crear estructuras

organizacionales de comunicación profesional que faciliten y potencien los procesos de comunicación no distorsionados, la reflexión crítica y un clima diáfano orientado a la deliberación, discusión, confrontación de perspectivas y solución de problemas.

En este sentido la gestión directiva conllevaría a analizar y mejorar los procesos de comunicación, promover procesos colaborativos, posibilitar y favorecer la implicación de los recursos humanos; potenciar el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones y habilidades creativas; proporcionar motivación intrínseca y el reconocimiento de la organización a las personas que están implicadas en procesos de cambio; velar por la congruencia entre las acciones y los principios y valores que orientan el funcionamiento de la organización; generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideración como miembros útiles a la organización.

Al precisar el papel del director se destacan acciones como construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales entre los profesores, proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas, recoger información, utilizar la autoridad formal, tener trato directo con los alumnos, asistir y ayudar a los profesores en sus tareas cotidianas, facilitar las comunicaciones dentro de la escuela, proporcionar información a los profesores, prestar atención a las necesidades especiales de los alumnos, facilitar la comunicación entre la escuela y la comunidad, además de establecer objetivos y prioridades en la planificación escolar.

En los párrafos anteriores se manifiesta la importancia de la comunicación y la participación en los procesos de gestión directiva para promover procesos participativos, y como tal, es necesario definir ambos conceptos.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, sentimientos y pensamientos. La comunicación añade a la información una intencionalidad para provocar una acción y un intercambio, una respuesta por

parte del receptor al mensaje del emisor, conveniente y beneficiosa para éste. La eficacia de la comunicación se logra cuando el mensaje es adecuadamente recibido y provoca la reacción buscada. La comunicación es una relación, importa tanto lo que se comunica como la forma en que se hace, se debe captar la atención de los receptores y hacerles partícipes de algo nuestro, de tal manera que se produzca la interrelación; esto es, alguien concibe una idea, la formula y la transmite a otro u otros, los cuales reciben el envío y lo comprenden (Sanchis, 2005).

Atendiendo a la eficacia de la comunicación, es fundamental la relación del director con los actores escolares para motivar el análisis, discusión, aporte de ideas y propuestas, etc. en relación con la problemática escolar y con los proyectos de cambio. En este sentido y siguiendo a Mucchielli quien considera la participación de los actores colectivos como una dimensión específica de la gestión, Antúnez (1993) hace referencia a ello de la siguiente forma: todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias pueden y deben intervenir en la gestión del centro. Se pretende hacer de los profesores y profesoras protagonistas de sus prácticas profesionales y corresponsables de las decisiones que se tomen, bien tengan éstas que ver con la metodología didáctica, la administración de los recursos económicos o el gobierno general de la institución. En la gestión, por lo tanto, participan todos y todas, aunque seguramente lo harán en grados y formas diferentes en función de cada ámbito. En este sentido la gestión más eficaz será aquella que pueda definir sus propios objetivos y diseñar a su medida la naturaleza y desarrollo de la tarea.

Antúnez (1998, p. 65-66) define la participación como “la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en un centro escolar”; y su eficacia “está orientada por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación y autoridad democrática”.

Considerando los elementos y conceptos anteriores, defino la gestión directiva participativa como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones que realiza y promueve el director en forma armónica mediante procesos efectivos de comunicación con y entre los actores escolares (maestros, directivos, personal de apoyo, alumnos, padres de familia, autoridades, sociedad, etc.), susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación, con la finalidad de lograr la introducción de cambios en la organización escolar. Los procesos de comunicación que se generan en los diferentes espacios implican analizar, discutir, aportar de ideas y propuestas, etc. con relación a la problemática escolar y los proyectos de cambio. En esta dirección se pretende hacer de los actores escolares protagonistas de sus actuaciones y corresponsables de las decisiones que se tomen.

3.4 Gestión para el trabajo colegiado

Namo de Mello (1998) define el trabajo colegiado como una estrategia mediante la cual los maestros descubren, analizan y discuten los problemas, carencias y desafíos del centro de trabajo; encuentran opciones y alternativas para resolver o disminuir las situaciones desfavorables. La colegialidad configura un proceso paulatino de transformación de la identidad, de la capacidad y del desarrollo profesional que se nutre de su propia práctica, reflexionada e interrogada en un colectivo que no es ajeno a la cotidianidad laboral.

Sacristán define el trabajo colegiado como la estrategia que permite reunir a la comunidad educativa para reflexionar, compartir, debatir y construir. Estos espacios deberán desencadenar y articular procesos de formación permanente para convertir al profesional de la docencia en un prácticum reflexivo.

Las definiciones anteriores coinciden en que el trabajo colegiado es una estrategia de reunión donde los maestros emplean la reflexión de su práctica cotidiana como acción permanente y proceso de transformación de su desarrollo

profesional. Sobre esta misma línea de acción Namo de Mello (1998) afirma que el trabajo colegiado tiene como base la participación comprometida y democrática, que debe realizarse en un ambiente de respeto a la diversidad, en busca de la colaboración que se requiere para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afectan al conjunto de la institución.

Las ideas expresadas en el párrafo anterior sobre el trabajo colegiado consideran la reflexión de la práctica docente como acción fundamental, además reducen la incidencia de la gestión al campo pedagógico y por lo tanto se reduce también la cantidad de actores involucrados. Sobre esta acción fundamental, Ponce (2004) define la reflexión de la práctica docente como un ejercicio de aprendizaje, de encuentros y reencuentros, de revisión, de volver a pensar la práctica de manera creativa, innovadora, transformadora. Es un momento de reexamen, de toma de decisiones, lo que convierte el hacer pedagógico en enriquecedor y significativo.

La gestión sobre el campo pedagógico, se justifica por el argumento de que el trabajo en aula es la base de la cual parten un gran número de interrogantes que conducen a la reflexión, a la búsqueda de explicaciones con los apoyos teóricos y al diseño de propuestas de acción.

Por lo tanto la gestión para el trabajo colegiado la defino como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones de y entre el colectivo docente y el personal de apoyo con la finalidad de analizar, discutir y construir propuestas de solución a los problemas de tipo pedagógico; acciones e interacciones susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación.

Nótese que la definición anterior incorpora entre los participantes del colegiado al personal de apoyo. La determinación se fundamenta en la participación e involucramiento que el citado personal ha tenido en los diversos proyectos que se

implementan en la escuela y como una oportunidad para su superación personal al experimentar nuevos aprendizajes.

El reconocimiento de la existencia de problemas pedagógicos que se originan en el aula es básico para el inicio del trabajo colegiado. La habilidad del director para atender dicha problemática a través de la participación de los profesores genera espacios formales para el diálogo, la reflexión, el análisis, la discusión de problemas, así como la construcción de estrategias para su solución; representa la base de la gestión directiva para el trabajo colegiado.

3.5 Gestión directiva participativa para el trabajo colegiado

La gestión directiva participativa la defino como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones que realiza y promueve el director en forma armónica mediante procesos claros de comunicación con y entre los actores escolares (maestros, directivos, personal de apoyo, alumnos, padres de familia, autoridades, sociedad, etc.), susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación, con la finalidad de lograr la introducción de cambios en la organización escolar. Los procesos de comunicación que se generan en los diferentes espacios implican analizar, discutir, aportar de ideas y propuestas, etc. con relación a la problemática escolar y los proyectos de cambio. En esta dirección se pretende hacer de los actores escolares protagonistas de sus actuaciones y corresponsables de las decisiones que se tomen.

La gestión para el trabajo colegiado la defino como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones de y entre el colectivo docente y el personal de apoyo con la finalidad de analizar, discutir y construir propuestas de solución a los problemas de tipo pedagógico; acciones e interacciones susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación.

La fusión de los conceptos anteriores permite la construcción del concepto Gestión Directiva Participativa para el Trabajo Colegiado que se define como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones que realiza y promueve el director en forma armónica mediante procesos claros de comunicación con y entre el colectivo docente y el personal de apoyo con la finalidad de analizar, discutir y construir propuestas de solución a los problemas y proyectos de cambio de tipo pedagógico; acciones e interacciones susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación. En esta dirección se pretende hacer de los maestros protagonistas de sus actuaciones y corresponsables de las decisiones que se tomen.

Los conceptos anteriores clarifican algunos elementos que pueden orientar el proyecto de intervención. Al considerar el trabajo colegiado como un proceso administrativo se hace necesario enfatizar sobre la fase de evaluación con la finalidad de fortalecerlo, pues en el diagnóstico se evidencia como principal debilidad la falta de estrategias para la evaluación y el seguimiento de los acuerdos que ahí se toman. La comunicación como requisito para la participación en el colegiado, tiene su origen en el análisis y reflexión de la propia práctica docente, de esta forma la participación estará orientada hacia la solución de los problemas pedagógicos.

CAPÍTULO IV. PROYECTO DE INTERVENCIÓN

En este capítulo se plantean los objetivos y estrategias que intentan dar solución al problema detectado, soportados en los conceptos definidos en el capítulo anterior. Asimismo se detalla la metodología utilizada para sistematizar y analizar la información obtenida a través de las relatorías y registros, producto de las reuniones de consejo técnico y las visitas de aula, respectivamente. Su análisis permite identificar las acciones e interacciones del colectivo, así como su eficacia o debilidad para alcanzar los objetivos. La comunicación eficaz en colegiado y la calidad de las participaciones son los principales criterios para evaluar el proyecto y su impacto.

El problema de los bajos resultados obtenidos por los alumnos en la prueba ENLACE representa la energía de activación básica para iniciar en colegiado su análisis y luego construir estrategias y acciones viables orientadas a la solución. Este problema es responsabilidad de maestros, director de la escuela, padres de familia y sociedad, pero conocida la realidad de los dos últimos agentes, especialmente su bajo capital cultural que refleja en general un grado de escolaridad reducido, la responsabilidad inmediata recae en los primeros. Además la cercanía e influencia permanente que la función directiva puede tener en el equipo docente, resulta más eficaz que el trabajo que se puede realizar con el resto de los actores responsables.

4.1 Objetivos

Por lo anterior, el presente proyecto de intervención pretende involucrar directamente al equipo docente, personal de apoyo y director, y para enfrentar la ineficacia del trabajo colegiado, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general. Fortalecer el trabajo colegiado a través de una gestión directiva participativa, orientando las metas de ese trabajo hacia el mejoramiento académico de los alumnos.

Objetivos específicos

1.1 Conformar un equipo colegiado participativo mediante procesos de comunicación eficaz que despierten el análisis, la reflexión y la colaboración.

1.2 Centrar y mejorar el trabajo colegiado en la atención y solución de problemas de tipo pedagógico.

El fortalecimiento del trabajo colegiado mediante la conformación de un equipo participativo que atienda y resuelva problemas de tipo pedagógico, a través de la generación de procesos de comunicación eficaz, se espera que tenga como horizonte o ideal el cumplimiento del siguiente objetivo:

Elevar el nivel de logro académico de los alumnos como resultado de la aplicación en el aula de las estrategias construidas en colegiado.

4.2 Estrategias

Para la puesta en práctica del presente proyecto de intervención, se hace necesario delimitar con claridad ciertas estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como las principales acciones que tendrán por función conducir y regular las interacciones de los agentes involucrados. En atención a las presentes ideas, la viabilidad del proyecto se sustenta en las estrategias que se describen a continuación:

1.- Programar, planear y organizar reuniones de consejo técnico escolar que ayuden a fortalecer el trabajo colegiado a través de la participación constante del colectivo bajo la coordinación del director.

La programación de las reuniones se llevó a cabo bajo ciertas consideraciones. El primer paso consistió en informar al colectivo sobre la importancia del proyecto y luego solicitar la anuencia del supervisor escolar para su realización, pues se tenía la intención de dedicar toda la jornada escolar para cada reunión, implicando en ello la suspensión de clases en las fechas acordadas. Finalmente supervisor y director determinaron la cantidad de reuniones y su periodicidad; tres reuniones en total para desarrollarse en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año dos mil siete.

La planeación y organización de cada una de las reuniones consistió en definir el o los objetivos a cumplir, delimitar los tiempos para cada una de las actividades a realizar, elaborar y recabar los materiales de apoyo, investigar el material bibliográfico adecuado para compartir con el colectivo, diseñar las preguntas pertinentes con la finalidad de propiciar la participación y la colaboración en la construcción de estrategias para la mejora.

La información que proporcionó la SEP respecto de los resultados de la prueba ENLACE fue el insumo principal para la realización de las reuniones. En ella se daba a conocer la posición de la escuela respecto de las demás por asignatura a nivel nacional, en el estado, a nivel de zona escolar y municipio; mostraba además los reactivos de mayor grado de dificultad por asignatura.

La responsabilidad principal en esta estrategia fue del director de la escuela.

2.- En consejo técnico escolar analizar los resultados obtenidos en la prueba ENLACE como detonante para iniciar y orientar el trabajo colegiado, además de

propiciar la aplicación en el aula de ciertos acuerdos o estrategias que ayuden en la solución de la problemática.

La coordinación o dirección de las reuniones que originalmente fueron planeadas y organizadas para la atención de asuntos de tipo pedagógico, iniciaron con la distribución de ciertas comisiones en lo referente al manejo del equipo de cómputo y la elaboración de las relatorías, luego la presentación de los objetivos y la apertura de las sesiones; acciones desarrolladas por el director con base en la planeación de las mismas.

Reconocida en el diagnóstico la debilidad que hace referencia a la falta de seguimiento y evaluación de los acuerdos que se toman en colegiado, se contempló al final de las reuniones la aplicación de un cuestionario de autoevaluación que intenta rescatar el grado de satisfacción del colectivo después de la realización de las actividades, reconocer su grado o nivel de participación, generar ciertos compromisos para la mejora y las acciones para aplicar los acuerdos en el aula.

De la última pregunta del cuestionario se desprende una acción que consistió en realizar visitas a cada una de las aulas, previo acuerdo con el colectivo, con la finalidad de verificar la aplicación de los acuerdos y estrategias construidas en colegiado. Durante la realización de esta actividad, además de cumplir con el objetivo previsto, se recoge información de utilidad para compartir y analizar en futuras reuniones colegiadas.

Producto de las estrategias y acciones descritas se obtiene información que refleja los procesos e interacciones de los participantes. Hay datos en los registros de las relatorías de las reuniones, en los cuestionarios de autoevaluación y en los registros de las visitas de aula. Luego se procede con la sistematización y análisis de cada instrumento utilizado.

4.3 Sistematización y análisis de la información

Esta fase del proyecto de intervención se refiere al tratamiento de la información obtenida, la observación minuciosa de la misma una vez que se ha ordenado y la valoración o impacto del proyecto de intervención. Respecto de las relatorías obtenidas en las reuniones de consejo técnico, se transcriben y subrayan los aspectos más significativos de los diálogos, se definen códigos temáticos que hacen referencia a las acciones del director y a las reacciones, relaciones e interacciones del colectivo, luego se procede a su análisis. Para el caso de los registros de observación obtenidos durante las visitas de aula, se subrayan los aspectos que se relacionan con los acuerdos o con las estrategias enunciadas en colegiado y se emite luego una interpretación o valoración.

El análisis de la información obtenida mediante las relatorías permite clarificar los distintos momentos durante el desarrollo de las reuniones, algunos eventos significativos durante el proceso, las reacciones del colectivo y el papel del director como coordinador de las mismas, además de evaluar su desempeño en función de su efectividad para generar la participación del colectivo y fortalecerlo como equipo de trabajo.

4.4 Relatorías de las reuniones de consejo técnico

Es importante recordar que el objetivo de la primera sesión fue reconocer las causas de los resultados de la prueba ENLACE, la segunda tuvo como objetivos analizar los reactivos de mayor grado de dificultad para los alumnos, construir estrategias para su aplicación inmediata en el aula y elaborar un examen para aplicarlo a los alumnos de los tres grados (la prueba ENLACE se aplica únicamente a los alumnos de tercer grado), estos objetivos para la asignatura de Español; la tercera reunión se condujo bajo los mismos objetivos de la segunda, pero en esta ocasión para la asignatura de Matemáticas. Las tres sesiones contemplaron al final una autoevaluación en la que se plasmaran el sentir, el

desempeño, ciertos compromisos de mejora y la aplicación de acuerdos en el aula por cada participante. Durante las visitas de aula se consideró como guía de observación la aplicación de los acuerdos tomados en colegiado.

Cada una de las relatorías se dividió en segmentos quedando delimitados por una línea punteada tanto en la parte superior del texto como en la inferior. Un segmento por lo regular se inicia con una pregunta, solicitando opiniones, sugerencias o proporcionando alguna indicación por parte del director y termina con las aportaciones del colectivo. Se denota por la letra ese mayúscula y un número consecutivo, por ejemplo S1, S2, S3, etc. Un segmento contiene varios diálogos enumerados en forma consecutiva. Se procedió después a subrayar las expresiones más significativas en cada uno de los diálogos de acuerdo con la pregunta o sugerencia inicial.

A continuación se muestra el segmento número cinco que contiene los diálogos del 33 al 36 y subrayadas las ideas o aspectos más significativos.

S5

33-Bernabé: propongo que vayamos enumerando las posibles causas de los resultados, ¿cómo ven?

34-Alejandro: de acuerdo; yo creo que el desinterés y la heterogeneidad de los grupos.

35-Martha: posiblemente la apatía ante el estudio.

36-David: considero importante platicar más con los alumnos, porque en mi caso reconozco que me falta más acercamiento.

Después de la segmentación, la numeración y el subrayado, se anotan a lápiz en el margen derecho en forma muy resumida las ideas o aspectos significativos de los diálogos (anexo 5 [ANEXOS/ANEXO 5.docx](#)). Posteriormente se concentra la información en una tabla que muestra los diálogos, las ideas resumidas o códigos temáticos separados en dos columnas; una que refleja el accionar del director y otra que muestra las acciones del colectivo, así como el proceso de las acciones

e interacciones. Los códigos temáticos expresan de forma sintética las ideas o aspectos significativos de los diálogos. El proceso de las acciones e interacciones refleja la continuidad de los diálogos y contiene los códigos temáticos en pequeños párrafos que describen lo ocurrido en cada una de las reuniones. El siguiente fragmento ejemplifica lo expuesto en este párrafo.

Diálogos y descripciones	Codificación temática		Proceso de las acciones e interacciones
	Director	Colectivo	
<u>Compartimos la preocupación de la SEP por mejorar los resultados académicos de nuestros alumnos y por eso estamos aquí reunidos. El objetivo de esta reunión es hacer un análisis cuidadoso de los resultados de la prueba ENLACE y de sus causas.</u>	Presenta el objetivo de la reunión.		El director presenta el objetivo de la reunión y los resultados ENLACE, pide comentarios al respecto.
<u>En estas láminas se muestran los resultados obtenidos por la escuela en Matemáticas y Español y se hace el comparativo con los resultados a nivel nacional y estado, además se comparan los resultados con los obtenidos el año pasado. Es importante escuchar sus comentarios respecto de estos resultados.</u>	Muestra resultados ENLACE y pide comentarios al respecto.		El colectivo observa y expresa que retrocedimos respecto de la evaluación anterior.
<u>Retrocedimos respecto del año pasado y el director pregunta ¿por qué?</u>	Pregunta por qué retrocedimos.	Retrocedimos.	El director pregunta por qué retrocedimos. El colectivo expresa algunas causas en las que se concluye que los alumnos son los responsables.
<u>La falta de interés es determinante, veo que muchos</u>		Los alumnos no tienen interés.	

<u>alumnos vienen a pasar el rato, posiblemente la apatía ante el estudio, creo que ha influido el número de alumnos por grupo, se trata de un grupo más numeroso que el anterior, ese grupo se fusionó y se fueron haciendo indisciplinados e influyó para que el grupo manifestara esos resultados en el examen.</u>		Son apáticos. Influyó el número de alumnos por grupo, la fusión de los grupos y su indisciplinada.	
--	--	--	--

4.5 Cuestionarios de autoevaluación

Las reuniones de consejo técnico finalizan con la aplicación de un cuestionario de autoevaluación a cada uno de los participantes (anexo 6 [ANEXOS\ANEXO 6.docx](#)). Consta de cuatro preguntas, cada una de ellas y sus respectivas respuestas, determinan los segmentos en los que se subrayan los aspectos o ideas más significativas emitidas por cada elemento del colectivo, luego se concentran en forma sintética en una tabla como la que se muestra a continuación.

	PART. 1	PART. 2	PART. 3	PART. 4	PART. 5	PART. 6	PART. 7
¿Cómo te sientes?	Contento, aprendo mucho, con mayores expectativas	Satisfecha y comprometida para mejorar	Comprometido a mejorar, bien por los comentarios de los compañeros, descubrí fallas y aprendí	Bien, dispuesta a ayudar a alumnos con más herramientas	Consciente de las fallas y deficiencias, bien porque aprendo	Bien porque aprendo mucho	Comprometido y seguro de poder mejorar
¿Cómo evalúas tu desempeño?	Bueno porque expresé mi sentir	Bueno porque hice propuestas para mejorar, aporté ideas y	Bueno porque expresé mi situación	Bueno porque participé en forma honesta	Bajo porque no tengo mucho que aportar	Poco participativa	Regular, hice aportaciones prudentes para mejorar, fue un desempeño

		escucho a los demás, necesito actualizarme en matemáticas					participativo y de compromiso
Compromisos para mejorar	Darle continuidad al trabajo	Mejorar preparando más mis clases, resolver algunas preguntas antes de aplicarlas, actualizándome	Buscar estrategias de enseñanza atractivas, participar más	Participar más con comentarios concretos y experiencias para mejorar	Integrarme más al trabajo	Poniendo en práctica lo aprendido	Compartir mis experiencias con comentarios enriquecedores y propositivos
¿Cómo aplicas lo aprendido?	De forma expositiva y práctica	Implementar la lectura permanente, aplicando estrategias de comprensión, trabajando en equipo	Adecuando algunas estrategias, induciendo el razonamiento de los alumnos	Mejorando mi relación en el colectivo, desarrollando el proyecto a corto plazo	Orientando a los alumnos, ayudando en la comprensión lectora	Motivando y respetando a los alumnos	Practicando algunos ejercicios que se mencionaron

4.6 Registros de observación de las visitas de aula

Se realiza la segmentación y se subraya lo más significativo atendiendo a la aplicación de acuerdos o estrategias definidas en colegiado (anexo 7 [ANEXOS\ANEXO 7.docx](#)). Luego se hace la comparación de los acuerdos con la observación realizada para cada una de las asignaturas y se emite una interpretación. Como ejemplo, se muestra en la siguiente tabla la observación realizada en la asignatura de español:

DESCRIPCIONES		INTERPRETACIÓN
REUNIONES DE CONSEJO	VISITAS DE AULA ESPAÑOL	
<u>Hasta la fecha continúo con</u>	<u>En este tendedero vamos a</u>	Existe total congruencia entre lo

<u>el programa de lectura</u> <u>permanente, en los reportes</u> <u>de lectura estoy utilizando la</u> <u>estrategia del tendedero de</u> <u>libros para que los alumnos</u> <u>lean.</u> <u>¿Nos puede comentar su</u> <u>experiencia del tendedero de</u> <u>libros?</u> <u>Veo que a los alumnos les da</u> <u>emoción leer, veo que se</u> <u>sienten a gusto.</u>	<u>exponer sus trabajos.</u> <u>Cada alumno pasaba al</u> <u>frente, leía un resumen de</u> <u>la obra de Gilgamesh,</u> <u>explicaba el significado del</u> <u>dibujo de la portada,</u> <u>intentaba hacer una</u> <u>valoración de la obra leída e</u> <u>invitaban a su lectura. Al</u> <u>terminar de leer su resumen</u> <u>colocaban su trabajo en el</u> <u>tendedero y el grupo los</u> <u>despide con aplausos.</u> <u>Cuestiona a los alumnos</u> <u>respecto de qué capítulo les</u> <u>gustó más, promueve la</u> <u>participación de todo el</u> <u>grupo sugiriendo cambiar el</u> <u>final.</u>	que se expresa en colegiado y el trabajo que se realiza en el aula. La dinámica aplicada propicia la participación de todos los alumnos.
---	---	--

El tratamiento de la información mediante el uso de los formatos descritos con anterioridad permite dar paso al análisis de la misma y la clarificación de resultados. Durante esta fase se pueden identificar diversos momentos en el transcurso de las reuniones colegiadas, ciertos eventos significativos a través del proceso, así como la lógica de acción e interacción del director y el colectivo, respectivamente. La autoevaluación del colectivo permite observar puntos coincidentes en las respuestas de los docentes y los registros de las visitas de aula, cierta congruencia con los compromisos asumidos en colegiado y su aplicación.

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Momentos de las reuniones de consejo técnico

Las relatorías evidencian diferentes momentos durante el transcurso de las reuniones. En ellas se hace una introducción, se presenta un resumen y el objetivo u objetivos de la sesión, asimismo se invita a la participación solicitando comentarios; acciones propias del director y características de la fase de apertura en cada una de las sesiones. Se muestra a continuación la apertura de la primera y tercera sesión como ejemplo:

Compartimos la preocupación de la SEP por mejorar los resultados académicos de nuestros alumnos y por eso estamos aquí reunidos. El objetivo de esta reunión es hacer un análisis cuidadoso de los resultados de la prueba ENLACE y de sus causas.

En estas láminas se muestran los resultados obtenidos por la escuela en Matemáticas y Español y se hace el comparativo con los resultados a nivel nacional y estado, además se comparan los resultados con los obtenidos el año pasado. Es importante escuchar sus comentarios respecto de estos resultados.

Hizo un resumen de los asuntos tratados en la reunión anterior, dio a conocer los objetivos de la presente reunión: analizar los reactivos de mayor grado de dificultad en la asignatura de Matemáticas, proponer estrategias de mejora y finalmente diseñar un examen para cada grado escolar para su aplicación durante el mes de enero del 2008.

Una vez que se realiza la apertura, las acciones e interacciones del colectivo durante todo el proceso constituyen la fase de desarrollo y en la cual se presentan eventos significativos que se describirán posteriormente.

El cierre de las sesiones representa el momento final de las mismas y se caracteriza por acciones del director quien agradece la participación del colectivo, anima para asistir a las próximas y aplica un cuestionario de autoevaluación, tal como se puede apreciar en los siguientes párrafos:

A continuación les entrego esta hojita para responder algunas preguntas, después vamos a compartir sus respuestas de la pregunta uno y tres. Mi hoja es distinta a la de ustedes y también les compartiré algunas de mis respuestas.

Agradezco a todos su participación y disposición. Gracias al profe Francisco por su asistencia. Señora Martha y Ana espero se hayan sentido bien durante la sesión y las invito para seguir participando en las próximas, como madres de familia esto les será de mucha ayuda, ánimo y adelante.

5.2 Eventos significativos en las reuniones colegiadas

El papel del director como coordinador de las sesiones se caracteriza por la invitación a la participación mediante el uso frecuente de preguntas, a través de la petición de comentarios y sugerencias, en ocasiones girando instrucciones. El empleo de la pregunta ¿por qué? una vez que el colectivo coincide en la observación de que retrocedimos respecto de los resultados de la evaluación anterior en ENLACE, pretende reconocer las causas de dichos resultados. A ella el colectivo responde con aportaciones diversas que concluyen en responsabilizar a los alumnos; el supervisor por su parte encuentra en la escuela la causa principal. Nótese cómo en el segmento S2, diálogo número nueve de la primera reunión, un elemento del colectivo plantea como solución involucrar a los padres de familia, el director no se percató de ello, pues se estaban enumerando las causas del retroceso, no las soluciones.

9-Lina: maestro Berna creo que los padres pueden apoyarnos mucho. Usted ha visto la buena respuesta de los papás de primero, por eso yo considero que la capacitación de padres de familia debe continuar, porque sí da resultados, además de promover la orientación vocacional.¹

En este mismo sentido y analizando la misma pregunta, se observa que el director rescata algunas ideas expuestas por el supervisor, hacen referencia a la

¹ En adelante las interacciones transcritas se refieren en esta forma. Se nombra a los profesores por su nombre. Por Bernabé se refiere al Director del plantel. Se dejan las formas como los profesores nombran al director: profe o maestro Berna, profesor o maestro Bernabé.

evaluación continua y la sensibilización como equipo de trabajo; amplía otra en la que sugiere hacer las llamadas de atención a los alumnos empleando argumentos formativos.

La primera reunión en el segmento S4, muestra una nueva pregunta del director acerca de la forma como la escuela puede utilizar la información para mejorar el nivel de logro de los estudiantes. El colectivo responde y el diálogo número 27 hace referencia a un ejercicio que pudo haber enriquecido la reunión, pues el reconocimiento de las debilidades puede evidenciar otras posibles causas.

27-Alejandro: se debe hacer un análisis de fortalezas y debilidades y buscar estrategias.

La pregunta ¿en qué beneficia a la escuela conocer el reporte de resultados ENLACE? que aparece en el segmento S3, diálogo 16, genera aportaciones del colectivo donde los participantes empiezan a reconocerse como agentes causales de los resultados. Las respuestas, para conocer las causas pedagógicas, para evaluarnos críticamente y buscar estrategias para mejorar, son la principal evidencia de la afirmación anterior.

Una pregunta más, ¿qué nos falta por hacer? pretende involucrar al colectivo en acciones para la mejora. Aunque en una forma incipiente, pero empiezan a proponer ciertas acciones que guardan congruencia con el reconocimiento que los docentes también son causa de los resultados obtenidos; así por ejemplo expresan “estas evaluaciones exigen altos niveles de razonamiento, la actitud del maestro frente a grupo para facilitar estas actividades en los alumnos; debemos poner más atención a los alumnos más atrasados, debemos implementar estrategias para llevar un proceso evolutivo”.

Conforme el colectivo se adentra en el análisis de la problemática, se concluye que la gran dificultad para responder el examen de Español es la comprensión de la lectura y al respecto se realizan propuestas innovadoras que contemplan

acciones para enriquecer los reportes que los alumnos realizan como tarea. Consideran pertinente incorporar el perfil psicológico de los personajes cuando se trata de la lectura de cuentos o novelas y un apartado donde el alumno exprese cómo se aplica en su vida el conocimiento, producto de la lectura; acciones que incrementan el nivel de análisis de cualquier obra o documento. Los diálogos siguientes dan cuenta de lo expresado en estas líneas.

1-Bernabé: les hago entrega del examen que se aplicó para las siguientes actividades. (Haciendo uso del videoproector y la computadora) vamos a analizar las siguientes tablas en las que se muestran los reactivos de mayor grado de dificultad, su número en el examen, el eje que se aborda con cada reactivo, el comparativo entre el resultado obtenido por la escuela y el obtenido a nivel estatal, así como el propósito que se aborda. Vamos a analizar de una por una y en aquella lámina registraremos qué relación guarda con el enfoque de la asignatura.

2-Durante el análisis, nos dimos cuenta que varias preguntas tienen relación con la parte del enfoque que se refiere a la comprensión de textos; y en esta parte se hicieron algunas sugerencias.

3-Alejandro: profe Berna yo siento que con los reportes de lectura que les pedimos a los alumnos nos hemos quedado cortos.

4-David: si es cierto profe, algunos alumnos han llegado a copiar los reportes de sus compañeros y eso no funciona.

5-Lina: cuando se hace el reporte de cuentos o novelas creo que sería conveniente incorporar, digo pedirles a los alumnos que incorporen por ejemplo el perfil psicológico de los personajes, esto incrementa el nivel de análisis de una obra.

6-Yadira: además de los perfiles psicológicos de los personajes considero que en el formato se incorpore un apartado que solicite el “cómo se aplica en su vida” con miras al desarrollo de competencias de lectura.

7-Bernabé: adelante, me parece perfecto, modificamos el formato.

5.3 Origen y dirección de las interacciones

La apertura de cada una de las sesiones la realiza el director. Es en este momento cuando además de presentar los objetivos; pregunta, solicita comentarios, sugerencias y en ocasiones da instrucciones al colectivo. Cada uno de los

participantes emite una o varias respuestas, propone sugerencias, realiza comentarios o ejercicios en cumplimiento a la petición previa del director. Posterior a ello, de nuevo el director participa aceptando o rechazando respuestas, y en ocasiones sintetizando o resumiendo lo dicho por el colectivo. Esta dinámica de interacciones se puede observar en el siguiente segmento:

16-Bernabé: a continuación les pido que analicemos la pregunta ¿en qué beneficia a la escuela conocer el reporte de resultados ENLACE?

17-Alejandro: primero para conocer las causas pedagógicas y sociales que dieron origen a esos resultados y luego buscar la forma de mejorar como escuela y como docentes.

18-Yadira: para conocer el nivel de aprovechamiento y evaluarnos críticamente.

19-Martha: refleja algunas situaciones, luego buscar estrategias.

20-Ana: para buscar estrategias.

21-Supervisor: para saber con exactitud cómo está la escuela.

22-Alejandro: hacer un comparativo y proponer mejoras.

23-David: analizar y comparar estrategias.

24-Bernabé: reconocer nuestra realidad e implementar medidas para superarnos en forma continua.²

Por lo regular es el director quien cuestiona y abre la participación del colectivo, pero en ciertas ocasiones algunos elementos sugieren o solicitan apoyo al director tal como se puede apreciar en los siguientes diálogos:

75-Bernabé: ahora les pido que sugieran algunas estrategias para la asignatura de Matemáticas.

76-Alejandro: profe no recuerdo, pero hay algunos documentos que nos pueden ayudar; creo que... bueno se refiere a la solución de problemas en Matemáticas. Habla de que los alumnos construyen imágenes mentales o algo así. ¿Usted no conoce algo al respecto?

77-Bernabé: el taller de Matemáticas que estuve trabajando el año pasado estaba basado en la solución de problemas que propone Guy Brousseau. Se propone un problema procurando no dar todos los elementos necesarios para su solución, se integran equipos y se observan algunos momentos importantes: los alumnos empiezan a manejar un vocabulario adecuado, intercambian ideas para su solución, luego comparten resultados con los otros equipos, se corrigen entre ellos, reconocen diversas formas de solución y al final validan sus resultados. Es muy útil para trabajar las Matemáticas en equipo.

² Se dejaron los números de cada secuencia de interacción (S), para que el lector pueda reconocer el momento de la sesión en que ocurren las interacciones, y para destacar algunas de ellas.

Las interacciones muestran la movilidad o flujo de la comunicación, quedando muy claro que el emisor inicial en la mayoría de los casos es el director; luego éste se convierte en receptor de las ideas, propuestas y comentarios de cada uno de los integrantes del colectivo. Esta aseveración puede observarse en el siguiente segmento:

37-Bernabé: muy bien. Ahora les sugiero que se reúnan el profe Alejandro y la maestra Yadira para que seleccionen los reactivos que se aplicarán en el examen de tercer grado, luego la señora Martha y Ana se juntan con la maestra Lina para preparar el examen de primero y el profe David y yo el de segundo.

38-Alejandro: profe sería bueno definir algunos criterios para su elaboración.

39-Lina: sí profe porque para los de primero no va estar fácil.

40-Bernabé: muy bien ¿qué sugieren ustedes?

41-Yadira: creo que sería bueno considerar el tiempo, que no resulte muy agotador para los muchachos.

42-David: yo creo que de unas dos horas máximo en promedio.

43-Alejandro: y si vamos a utilizar reactivos del mismo examen para ejercitar a lo mejor se van a repetir en el examen.

44-Lina: es cierto profe, o por qué no elaboramos otro examen que no tenga que ver con este.

5.4 Autoevaluación del colectivo

Resulta muy importante conocer el sentir del colectivo después de la realización de cada sesión porque ello permite evaluar el impacto de las acciones y estrategias utilizadas y de ser necesario, reestructurar un nuevo plan de acción. Las respuestas a la primera pregunta reflejan compromiso para mejorar y satisfacción porque se aprende, tal como se muestra a continuación:

1.- Explica en forma amplia como te sientes después de realizadas las actividades de esta sesión.

Supervisor: que hace falta mucho por hacer y nos hace falta trabajar mucho en equipo. Me siento contento ya que aprende uno mucho de todos y las experiencias de cada uno de los compañeros son valiosas para fortalecer más mis conocimientos.

Lina: me siento más comprometida a seguir mejorando dentro y fuera del aula, me siento satisfecha por las actividades ya que teníamos demasiado tiempo que no teníamos una sesión así.

David: como que conozco más la situación que vivo con mis alumnos y me siento con más herramientas para mejorar la situación en el grupo, además me siento con el compromiso de mejorar mi práctica docente.

Alejandro: sobre todo con una visión más amplia de los resultados que se han obtenido con las pruebas ENLACE. Después de analizar las posibles causas y proponer algunas actividades, me siento comprometido a aplicarlas para valorar resultados y saber si es prudente cambiar o reforzarlas.

Reconocer su propio nivel de participación en las sesiones implica necesariamente darse cuenta de sus fortalezas y debilidades, además de reconocer y valorar las aportaciones de los demás. En general el colectivo se reconoce con un nivel de participación bueno, valoran la libertad para expresar su sentir, aportar ideas y escuchar; esto se evidencia en las siguientes respuestas:

2.- ¿Cómo evalúas tu desempeño en la sesión y por qué?

Supervisor: Bueno porque me permite expresar lo que siento y que mis puntos de vista o estrategias sean tomadas en cuenta.

Lina: yo me evalúo con un 9.5, porque siento que aporté ideas y comentarios valiosos al equipo para ir mejorando en todos los aspectos. Además de que escucho a los otros maestros estrategias que me pueden servir en mi clase.

David: bueno, porque participé poco y escuché las diferentes opiniones.

Alejandro: fue un desempeño de compromiso porque participé continuamente en el análisis de problemas y en la aportación de posibles soluciones en pro de mejoras, además de tomar los temas con la debida seriedad.

Yadira: considero que buena, aporté lo que creía conveniente y oportuno.

Es muy difícil que las personas se comprometan a mejorar en sus actividades a través de imposiciones o instrucciones. Cuando reconocen que de las aportaciones en colectivo aprenden y se enriquecen, surge el deseo por compartir experiencias y realizar comentarios propositivos, tal como se reflejó en las respuestas a la tercera pregunta.

3.- ¿Consideras que puede mejor tu desempeño en las próximas sesiones?

Si tu respuesta es afirmativa explica a qué te comprometes para lograrlo.

Alejandro: en definitiva, todo es perfectible; por muy buena que pudiera haber sido, siempre se puede mejorar. Mi compromiso es compartir mis experiencias y tomar las de mis compañeros con el fin de enriquecer las prácticas y construir juntos un proyecto que favorezca los aprendizajes de los alumnos.

Yadira: hacer comentarios más concretos y tratar de dar más ejemplos y sugerencias que se puedan llevar a cabo a favor de los alumnos y su aprendizaje.

David: sí, actualizándome al respecto de los contenidos programáticos de las asignaturas.

Lina: considero que sí. Me comprometo a aplicar la evaluación y actualizarme en algunas áreas de las Matemáticas.

Una gran debilidad que se menciona desde el diagnóstico es el seguimiento en cuanto a la aplicación en el aula de los acuerdos que se toman en colegiado. Por esta razón y con la finalidad de potenciar los resultados del trabajo que se realiza en las sesiones, es que se cuestiona sobre la forma para aplicar lo aprendido. El colectivo encuentra en las estrategias compartidas una buena oportunidad para mejorar el proceso de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

4.- ¿De qué manera puede usted aplicar en el aula lo aprendido en esta sesión? Explica.

Lina: pues veré, yo voy a seguir implementando el programa de lectura permanente, es decir mensual; en la asignatura de Matemáticas, voy a ponerles acertijos que cumplan con lo visto en las clases.

David: cambiando algunas de las prácticas que no funcionan y adecuando estrategias para mejorar los aprendizajes.

Yadira: reutilizando las estrategias y tomar en cuenta las sugerencias que se dijeron para mejorar el aprovechamiento de los muchachos, buscando más alternativas para mi grupo y para los demás, comprometiéndome con mi trabajo y mi relación con todos mis compañeros.

Ana: apoyar al alumno, orientarlo acerca de la importancia que tiene el estudiar para tener una mejor calidad de vida.

Martha: comentando a los alumnos la importancia de llevar una buena disciplina en todos los aspectos educativos y motivándolos a seguir adelante y a respetar las reglas escolares, así como a sus maestros y personal de apoyo.

Alejandro: en el aula se debe aplicar todo lo que se aprenda. En principio de cuentas aplicaré algunos ejercicios de los que se hablaron en la sesión para valorar los resultados.

5.5 Visitas de aula

Las observaciones realizadas en las aulas pretenden obtener información respecto de la aplicación de los acuerdos y estrategias construidas en colegiado. Esta es la base o guía de observación cuidando su congruencia, así como las acciones e interacciones del docente y alumnos. Se realizaron dos observaciones para cada asignatura; la clase de Español se observó en primer grado y tercero “A”, Matemáticas en segundo grado y tercero “B”.

La información obtenida o descripciones se concentran en un cuadro comparativo que muestra los acuerdos y estrategias propuestas en las reuniones de consejo, la aplicación correspondiente en el aula de clases y su respectiva interpretación.

Como se puede observar a continuación, en el caso de la asignatura de Español se observa que la estrategia empleada para la comprensión de la lectura es congruente con los comentarios y propuestas del colegiado respecto del tendedero de libros. Todos los alumnos participan mediante la exposición del contenido de la obra leída, hacen una valoración e invitan a su lectura. Después de la lectura en el libro de conceptos básicos se intenta rescatar las características de los personajes mediante la realización de una ficha, describir los hechos que se narran y luego sintetizar la obra; acciones que reflejan la puesta en práctica de estrategias de comprensión lectora.

REUNIONES DE CONSEJO	<p><u>Hasta la fecha continúo con el programa de lectura permanente, en los reportes de lectura estoy utilizando la estrategia del tendedero de libros para que los alumnos lean.</u></p> <p><u>¿Nos puede comentar su experiencia del tendedero de libros?</u></p> <p><u>Veo que a los alumnos les da emoción leer, veo que se sienten a gusto.</u></p> <p><u>Cuando se hace el reporte de cuentos o novelas creo que sería conveniente incorporar, digo pedirles a los alumnos que incorporen por ejemplo el perfil psicológico de los personajes, esto incrementa el nivel de análisis de una obra.</u></p> <p><u>Además de los perfiles psicológicos de los personajes considero que en el formato se incorpore un apartado que solicite el “cómo se aplica en su vida” con miras al desarrollo de competencias de lectura.</u></p>
VISITAS DE AULA	<p><u>En este tendedero vamos a exponer sus trabajos.</u></p> <p><u>Cada alumno pasaba al frente, leía un resumen de la obra de Gilgamesh, explicaba el significado del dibujo de la portada, intentaba hacer una valoración de la obra leída e invitaban a su lectura. Al terminar de leer su resumen colocaban su trabajo en el tendedero y el grupo los despide con aplausos.</u></p>

	<p><u>Cuestiona a los alumnos respecto de qué capítulo les gustó más, promueve la participación de todo el grupo sugiriendo cambiar el final.</u></p> <p>¿Qué podemos rescatar de lo leído? Es una descripción de la obra. ¿Dio características de los personajes? Varios alumnos: sí. Chicos continuamos con la lectura, pero en equipos. <u>Luego vamos a elaborar una ficha con las características de Periquillo y los personajes de la obra.</u> Ahorita les indico cómo quedarán los equipos.</p>
INTERPRETACIÓN	Existe total congruencia entre lo que se expresa en colegiado y el trabajo que se realiza en el aula. La dinámica aplicada propicia la participación de todos los alumnos.

Las observaciones realizadas en la asignatura de Matemáticas reflejan eventos muy importantes como el origen de discusiones, el planteamiento de preguntas intencionadas que guían la lectura y el trabajo en equipo.

El compartir y comunicar resultados fue una actividad que generó discusiones interesantes respecto del proceso seguido por algunos alumnos para construir series de números y su regla respectiva; actividad en la que se insistió en colegiado para llevarse a la práctica. El planteamiento de preguntas intencionadas por parte del maestro durante el transcurso de la lectura propicia la participación de los alumnos y su introducción en la misma, por ejemplo cuando pregunta ¿tienes idea de lo que es un polígono?, ¿cuántos lados tiene un polígono?, ¿cuál será el polígono de mayor número de lados?, ¿todos los cuadriláteros son paralelogramos?; si bien no es una estrategia sugerida en colegiado, es una dinámica empleada para conducir las reuniones y generar la participación del colectivo. El trabajo en equipo recomendado en colegiado se evidencia con claridad cuando los alumnos realizan una investigación complementaria del tema sobre polígonos que finaliza mediante una exposición.

REUNIONES DE CONSEJO	<p>Bernabé: en un grupo de estudiantes, por lo regular esto no sucede. Es importante comunicar resultados; sugiero poner en práctica en el aula estas dinámicas que son muy valiosas. Lina: yo les reviso y ellos se dan cuenta que hay varias soluciones. También me ha dado buen resultado el trabajo en</p>
----------------------	--

	<p>equipo, aunque platican mucho, pero aprenden. Los hago que comparen sus resultados con los demás y más del 90% trae los trabajos bien. Sólo 5 alumnos razonan bien; los demás no muy bien.</p> <p>Yadira: cuando trabajo en equipos, hago un sorteo para ver quién pasa a explicar el tema al frente y así me doy cuenta de quienes son los que comprenden y ellos comparten sus resultados.</p>
VISITAS DE AULA	<p>Maestro: ¿realizaron la tarea?, ¿quién pasa al pizarrón a resolverla?</p> <p>Varios alumnos: yo Profe, yo Profe, ...</p> <p>Pasaron al pizarrón Alejandro, Hugo, Christian y Nancy. Resolvieron unas series de números y comentaban la regla. Todo el grupo permanece atento. En esta fase se presentó una situación especial: Nancy resuelve una serie por un método que parece ilógico por el orden que sigue (recordar que se trata de series de números), pero su resultado es correcto. Ello originó una discusión muy interesante; el maestro pide que le ayuden a entender el proceso y a construir la regla, se observa que todos hacen el intento y comunican sus hallazgos.</p> <p>Maestro: Miguel ¿tienes idea de lo que es un polígono?</p> <p>Maestro: ¿cuántos lados tiene un polígono?</p> <p>Maestro: ¿cuál será el polígono de mayor número de lados?</p> <p>Maestro: Vamos a armar equipos para investigar en conceptos básicos, en el programa de televisión y en otros libros para obtener todas las características de las figuras y además vamos a recortarlas para que luego nos las muestren. ¿Cómo quieren que hagamos los equipos?</p>
INTERPRETACIÓN	<p>Comunicar los resultados en el grupo genera discusiones, el planteamiento constante de preguntas intencionadas motiva las participaciones. El trabajo en equipo enriquece el conocimiento cuando se consultan fuentes diversas.</p>

Entre las acciones que según Quintero y Barrueco (1993) le corresponde realizar al director se mencionan el tener trato directo con los alumnos y proporcionar información a los profesores. En definitiva las visitas al aula representan una gran oportunidad para conocer las formas de interacción de los alumnos con sus maestros, las necesidades de ambos y crear oportunidades para escuchar los puntos de vista de los alumnos, sobre todo cuando la información que se obtiene de los grupos se analiza y regresa a su lugar de origen con una aplicabilidad en su beneficio. Hacia el grupo de maestros se regresa en futuras reuniones colegiadas como insumo primordial de enriquecimiento. Aunque en el presente proyecto no fue posible documentar esta fase del trabajo, sí se tuvo la oportunidad de vivirlo y disfrutarlo.

5.6 Evaluación del director

Es importante expresar que todas las reuniones fueron conducidas y guiadas por mi preocupación hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto. La mayor preocupación se centró en la necesidad de conformar un equipo colegiado participativo, pues en forma automática se cumplía con el fortalecimiento del colegiado a través de la atención de problemas de tipo pedagógico, en este caso, analizar los resultados de la prueba ENLACE, reconocer sus causas, construir estrategias para la mejora y su aplicación en el aula.

Tal como señala Tejada (1998) al considerar que a los directivos les compete gestionar el cambio planeando, organizando, dirigiendo y evaluando sus procesos en relación con los objetivos planteados. Las reuniones fueron planeadas y organizadas con la debida anticipación; la dirección o coordinación de las mismas, así como la evaluación representan las fases de las que se obtiene la mayor información para efecto de evaluar el papel del director. En estas fases debo reconocer que mi atención estuvo centrada en tratar de generar una participación permanente de todo el colectivo, respetar en todo momento las aportaciones del supervisor que participó en dos de las tres reuniones celebradas y cumplir cabalmente con la planeación de cada reunión (anexo 8 [ANEXOS\ANEXO 8.docx](#)).

El uso frecuente de preguntas abiertas o expresiones que solicitan verter comentarios es una acción básica de gran efectividad por parte del director para generar la participación de todo el colectivo. La secuencia de preguntas fue introduciendo al colectivo en una dinámica muy importante para llegar a reconocerse como agentes causales de los resultados obtenidos. En un primer momento descargan toda la responsabilidad en los alumnos, luego reconocen que su función como docentes también forma parte de las causas; proceden entonces a proponer estrategias y acciones encaminadas a la mejora de dichos resultados.

Es en este momento cuando se considera que el objetivo de la reunión se ha cumplido.

A continuación se puede observar el tipo y secuencia de preguntas utilizadas, así como las formas para solicitar la participación del colectivo:

En estas láminas se muestran los resultados obtenidos por la escuela en Matemáticas y Español y se hace el comparativo con los resultados a nivel nacional y estado, además se comparan los resultados con los obtenidos el año pasado. Es importante escuchar sus comentarios respecto de estos resultados.

3-La mayoría hicimos la observación que retrocedimos respecto del año pasado y el director pregunta ¿por qué?

Vamos a analizar la siguiente pregunta ¿cómo puede utilizar la escuela esta información para mejorar el nivel de logro de estos estudiantes?

41-Bernabé: en su caso Ana, Señora Martha, ¿qué les compete hacer desde su ámbito?

20-Bernabé: ahora les pido que respondamos a la siguiente pregunta: de acuerdo con la expresión “enderezamiento pedagógico” que aparece en la lectura ¿qué nos corresponde hacer como docentes?

Otro aspecto importante y muy efectivo para fortalecer la participación es el papel del director como animador y motivador. En este sentido es necesario retomar las ideas de Quintero y Barrueco (1993), quienes consideran que la gestión directiva implica proporcionar motivación intrínseca y generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideración como miembros útiles a la organización.

Las siguientes expresiones del director son utilizadas con mucha frecuencia después de la participación de los elementos del colectivo como muestra de aceptación de sus comentarios y motivación: 17-Bernabé: muy bien seño Martha, 30-Bernabé: bien maestra, 32-Bernabé: perfecto maestra, 34-Bernabé: muy bien profe, 36-Bernabé: ¡qué bueno, eso me da gusto!, 103-Bernabé: muy bien maestra, 107-Bernabé: de acuerdo maestra. Muy buena observación, 151-Bernabé: muy bien maestros. Nótese en el siguiente diálogo cómo el director

anima y motiva al colectivo, además de hacer sentir la importancia de la participación de todos 113-Bernabé: “agradezco a todos su participación y disposición. Gracias al profe Francisco por su asistencia. Señora Martha y Ana espero se hayan sentido bien durante la sesión y las invito para seguir participando en las próximas, como madres de familia esto les será de mucha ayuda, ánimo y adelante”.

Quintero y Barrueco (1993) continúan diciendo que entre las acciones que le competen al director destaca el proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas; acción que se manifiesta cuando el director, en varias ocasiones, pasa al pizarrón a explicar algunos procesos y técnicas con la finalidad de apoyar al colectivo sobre todo en la asignatura de Matemáticas, así como al compartir material bibliográfico especializado para su análisis en la asignatura de Español. Lo anterior se puede constatar en los siguientes diálogos:

46-El profesor Bernabé pasa al pizarrón, escribe los datos del problema y lo resuelve.

96-El profe Bernabé propone compartir los procedimientos y les explica la ley de la tortilla para resolver el problema.

99-El resto de los maestros no supieron resolver el problema. El profesor Bernabé les da una explicación detallada, retomando conceptos básicos de una división de potencias de la misma base.

114-Bernabé: mire maestra, en este caso, la raíz de 40 es seis punto y algo; la ecuación tiene dos soluciones distintas. Esto significa que si graficamos la ecuación obtendremos una parábola que corta al eje x en dos puntos distintos.

12-Bernabé: de acuerdo con los resultados, concluimos que los alumnos han cometido errores al momento de contestar la prueba. Vamos a ver.

El profe Berna repartió una hoja con un escrito reflexivo acerca de la importancia de cometer errores en la escuela y especificó: tenemos cinco minutos para leer y luego compartimos.

27-Bernabé: entonces el problema mayor es la comprensión de textos ¿verdad? A continuación les voy a entregar un documento para leer, tenemos 20 minutos. Les propongo que atendamos con mayor detalle las actividades de comprensión, las relacionemos con nuestra materia en cuestión y luego propongamos un ejemplo de su aplicación.

Resulta muy importante la participación del personal de apoyo en las reuniones de trabajo colegiado, pues ya lo afirmaba en el capítulo del marco conceptual al incorporarlos como elementos del colegiado, pues es para ellas una oportunidad para su superación personal al experimentar nuevos aprendizajes. Así lo expresa la señora Martha “ay profe a mí se me hizo muy interesante la lectura y creo que me va ayudar en mis estudios, y con sus comentarios creo que estoy aprendiendo bastante”. Otras expresiones dan cuenta de la forma como relacionan lo aprendido con sus acciones como madres de familia o como miembros de la organización escolar:

16-Martha: profe, yo siempre trato de animar a mi hijo cuando se equivoca y le hago sentir que todos nos equivocamos.

43-Ana: ir cambiando la visión de los alumnos, llamarles la atención como usted lo sugiere, siempre dándoles un consejo que les ayude en su formación

Una acción que considero importante y que fue planeada y considerada desde la primera reunión se refiere al cuestionario de autoevaluación aplicado al colectivo al finalizar la sesión. Antúnez cuando se refiere a los elementos o agentes que intervienen en la gestión del centro escolar, dice de los maestros “se pretende hacer de los profesores y profesoras protagonistas de sus prácticas profesionales y corresponsables de las decisiones que se tomen, bien tengan éstas que ver con la metodología didáctica...” (1998, p. 61); en este sentido la pregunta número tres del cuestionario pretende que cada elemento del colectivo se comprometa por sí solo con la mejora de su desempeño.

3.- ¿Consideras que puede mejorar tu desempeño en las próximas sesiones?

Si tu respuesta es afirmativa explica a qué te comprometes para lograrlo.

95-Supervisor: a analizar cada uno de los trabajos realizados y productos obtenidos en esta sesión y darle continuidad para el logro de mejores metas.

96-Lina: claro que sí. Yo me comprometo a seguir mejorando dentro y fuera del aula, que mis alumnos tengan ganas de venir con gusto a mis clases, pero yo debo de preparar más mis clases y dar el extra que se necesita.

97-David: Sí. A buscar estrategias para que el conocimiento sea más atractivo a los alumnos y les pueda ser útil.

98-Yadira: Ser más participativa.

99-Ana: Sí. Comprometiéndome para integrarme más y para poder lograr mejorar el trabajo educativo.

100-Martha: Sí. Sólo requiero estar más en comunicación con los temas que se traten y poner en práctica lo que puedo aprender.

101-Alejandro: en definitiva, todo es perfectible; por muy buena que pudiera haber sido, siempre se puede mejorar. Mi compromiso es compartir mis experiencias y tomar las de mis compañeros con el fin de enriquecer las prácticas y construir juntos un proyecto que favorezca los aprendizajes de los alumnos.

La planeación de las sesiones en general evidencia aciertos considerables como el cumplimiento de los objetivos propuestos en los tiempos estimados, tal como lo demuestran las respuestas de algunos miembros del colectivo en el cuestionario de evaluación del director.

4.- ¿Qué aciertos y fallas tuve como coordinador de la sesión?

Alejandro: los aciertos son sobre todo, en el seguimiento puntual de los objetivos de la sesión, esto habla de una buena planeación y claridad en su aplicación.

Lina: los aciertos son favorables sobre todo en los objetivos (muy claros), buena planeación y seguimiento adecuado de la sesión.

Supervisor: no observé fallas, solamente que usted aportó mucho. Creo que maneja muy bien los tiempos para cubrir los objetivos.

Reconozco que en repetidas ocasiones insistí en la aplicación en el aula de ciertas acciones respecto de la asignatura de Matemáticas. Me refería a la necesidad de que los alumnos comuniquen al grupo sus procesos y resultados, pero de una forma distinta al planteamiento habitual de preguntas o peticiones para sugerencias o comentarios, incluso en la siguiente expresión toma la forma de una orden o instrucción “considero muy importante dar oportunidad para que nuestros alumnos comuniquen sus resultados, de otra forma no nos podremos enterar de

cuáles son sus problemas”. Acción que en definitiva escapó de mi control y la considero poco apropiada para invitar al colectivo a su aplicación.

Fierro (1999) afirma que durante el proceso de maduración de los colegiados se identifica cierto compromiso y desempeño profesional que se traduce en la capacidad para reconocer las propias debilidades y trabajar en ellas logrando mejores resultados de aprendizaje de los alumnos. Cuando algún elemento participa en colegiado sin conocer el grado de madurez del mismo se pueden presentar situaciones que ponen en riesgo la integralidad y el cumplimiento de objetivos. La afirmación del supervisor “estas evaluaciones exigen altos niveles de razonamiento, de ahí que es importante la actitud del maestro frente a grupo para facilitar estas actividades en los alumnos; siempre buscamos pretextos, pero no enfrentamos realidades” es un ejemplo de situaciones que pueden debilitar la cohesión de los colegiados.

El respeto por la autoridad provocó que el director en varias ocasiones sintetizara los comentarios del supervisor para clarificarlos y tomarlos en cuenta como las aportaciones de cualquier otro miembro del colectivo. Esta acción del director generó cierta distracción, pues los comentarios no tenían relación con la pregunta inicial, es decir, se perdió el control de las acciones en forma momentánea. Los siguientes enunciados son una evidencia de esta afirmación.

3-La mayoría hicimos la observación que retrocedimos respecto del año pasado y el director pregunta ¿por qué?

10-El profesor Bernabé intenta clarificar lo que dice el supervisor, rescata la importancia de la evaluación continua y la sensibilización como equipo de trabajo.

12-Supervisor: debemos fijarnos bien en el trabajo en equipo, como el llamarle la atención a los alumnos que sea todo el equipo. Habló de las ventajas de una evaluación continua.

13-Bernabé: es importante hacer las llamadas de atención con argumentos formativos, al igual que la evaluación continua se debe de ver como un hábito formativo.

5.7 Evaluación del proyecto

Es necesario reconocer los logros obtenidos, así como las dificultades encontradas y las posibilidades de mejora con la puesta en marcha del presente proyecto de intervención, pues tal como afirma Nirenberg “una misión relevante de la evaluación en el proceso de gestión es permitir a los conductores de programas o proyectos, y a los otros actores estratégicos, tomar decisiones acertadas, confiables y fundamentadas acerca de cómo seguir, de cómo dar a sus acciones la direccionalidad deseable, basados en las apreciaciones valorativas sobre lo que se vino haciendo y logrando” (2000, p. 29).

El cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de las sesiones, demuestra en términos generales la existencia de procesos de comunicación eficaz, pues en este sentido Sanchis (2005), expresa que la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje es adecuadamente recibido y provoca la reacción buscada. El director al inicio de cada sesión planteaba ciertos objetivos que incluían el análisis de los resultados de la prueba ENLACE, el reconocimiento de sus causas, la identificación y análisis de los reactivos de mayor grado de dificultad, la elaboración de una prueba similar para aplicarla a todo el alumnado y la construcción de estrategias para aplicarlas en el aula con la finalidad de mejorar dichos resultados en evaluaciones futuras. Con esto, necesariamente el director buscaba una respuesta favorable del colectivo; situación que se logró en todas las sesiones de trabajo y que se evidencia en las respuestas del colectivo cuando evalúan el desempeño del director y expresan “los aciertos son sobre todo, en el seguimiento puntual de los objetivos de la sesión, esto habla de una buena planeación y claridad en su aplicación. Los aciertos son favorables sobre todo en los objetivos (muy claros), buena planeación y seguimiento adecuado de la sesión”.

Respecto de los objetivos propios del proyecto de intervención se concluye en la obtención de logros muy interesantes, producto de las acciones intencionadas del

director y las interacciones del colectivo; en la detección de acciones del director poco apropiadas para generar compromiso del colectivo y en el reconocimiento de posibilidades de mejora durante los procesos del trabajo colegiado.

La conformación de un equipo colegiado participativo en definitiva depende del grado de madurez del mismo. En este caso han sido muy importantes la utilización de preguntas intencionadas por parte del director y la petición de comentarios y sugerencias dirigidas hacia el colectivo. Acciones que generan análisis, reflexión y colaboración reflejada en compromisos para la mejora que se traducen en la aplicación de acuerdos y acciones en el aula. Acciones a las que se refiere Namo de Mello (1998) al definir el trabajo colegiado como una estrategia mediante la cual los maestros descubren, analizan y discuten los problemas, encuentran opciones y alternativas para resolverlos o disminuirlos.

Todas las reuniones en colegiado tuvieron como foco de atención y análisis los bajos resultados obtenidos en la prueba ENLACE, problema por demás complejo por la gran cantidad de agentes involucrados y con profundas implicaciones pedagógicas. El reconocer las diversas causas de estos resultados, entre ellas el propio docente, dio por resultado la construcción en colectivo de estrategias y proyectos a corto plazo para su mejora, en ellos los docentes se asumen como responsables para su aplicación en el aula y el director como observador directo de dicho proceso. Las observaciones realizadas demuestran la aplicación de estrategias para la comprensión lectora, el uso de preguntas intencionadas para motivar el análisis y reflexión grupal, se generan oportunidades para que los alumnos comuniquen sus resultados y se aplican dinámicas para el trabajo en equipo.

Con la finalidad de esclarecer los logros obtenidos respecto del objetivo general que plantea fortalecer el trabajo colegiado a través de una gestión directiva participativa, orientado hacia el mejoramiento académico de los alumnos; considero necesario analizar las partes que conforman el concepto construido de

Gestión Directiva Participativa al definirla como el conjunto de acciones, relaciones e interacciones que realiza y promueve el director en forma armónica mediante procesos efectivos de comunicación con y entre los actores escolares (maestros, directivos, personal de apoyo, alumnos, padres de familia, autoridades, sociedad, etc.), susceptibles de ser reguladas como todo proceso administrativo por sus fases de planeación, organización, dirección y evaluación, con la finalidad de lograr la introducción de cambios en la organización escolar. Los procesos de comunicación que se generan en los diferentes espacios implican analizar, discutir, aportar de ideas y propuestas, etc. con relación a la problemática escolar y los proyectos de cambio. En esta dirección se pretende hacer de los actores escolares protagonistas de sus actuaciones y corresponsables de las decisiones que se tomen.

Todas las sesiones fueron planeadas, organizadas, dirigidas y evaluadas como todo proceso administrativo. Las fases de planeación y organización fueron realizadas por el director quien consideró en todo momento como prioridad, las estrategias, acciones y recursos para generar la participación del colectivo. La fase de dirección está caracterizada por el accionar del director quien promueve la participación mediante el uso de preguntas intencionadas y las reacciones del colectivo al analizar, reflexionar, sugerir y proponer; acciones y relaciones producto de los procesos de comunicación. La evaluación de las reuniones rescata del colectivo el sentir, desempeño y compromiso por la mejora como mecanismo de corresponsabilidad a través de un ejercicio de autoevaluación.

Las acciones descritas en el párrafo anterior, diseñadas con la intención de provocar una reacción positiva en el colectivo, finalmente impactan en las estrategias y acciones empleadas en el aula de clases. De esta manera los alumnos reciben en su beneficio el efecto de los acuerdos tomados en colegiado, que seguramente en un futuro inmediato se reflejarán en el incremento de su desempeño académico. Estas ideas se pueden sustentar en los resultados obtenidos en la prueba ENLACE 2008 que se muestran en las siguientes tablas:

Información Comparativa por nivel de logro

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES POR NIVELDE LOGRO GRUPO "A"

ESPAÑOL					MATEMÁTICAS				CIENCIAS			
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
GRUPO →	23.1	38.5	38.5	0.0	15.4	69.2	7.7	7.7	23.1	53.8	23.1	0.0
ESCUELA →	20.8	37.5	41.7	0.0	20.8	54.2	20.8	4.2	16.7	54.2	29.2	0.0
ENTIDAD →	46.0	45.9	8.0	0.1	55.9	35.5	8.0	0.6	23.4	64.9	11.6	0.2
NACIONAL →	48.2	44.8	7.0	0.0	60.7	31.5	7.2	0.6	27.6	62.6	9.5	0.3

Información Comparativa por nivel de logro

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES POR NIVELDE LOGRO GRUPO "B"

ESPAÑOL					MATEMÁTICAS				CIENCIAS			
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
GRUPO →	18.2	36.4	45.5	0.0	27.3	36.4	36.4	0.0	9.1	54.5	36.4	0.0
ESCUELA →	20.8	37.5	41.7	0.0	20.8	54.2	20.8	4.2	16.7	54.2	29.2	0.0
ENTIDAD →	46.0	45.9	8.0	0.1	55.9	35.5	8.0	0.6	23.4	64.9	11.6	0.2
NACIONAL →	48.2	44.8	7.0	0.0	60.7	31.5	7.2	0.6	27.6	62.6	9.5	0.3

Para analizar las variaciones ocurridas en las evaluaciones, a continuación se presentan los resultados obtenidos por nivel de logro en los tres ciclos escolares en las asignaturas de Español y Matemáticas:

RESULTADOS DE LA PRUEBA ENLACE								
CICLO ESCOLAR	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS			
	NIVELES DE LOGRO				NIVELES DE LOGRO			
	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE
2005-2006	7.1%	57.1%	35.7%	0%	7.1%	85.7%	7.1%	0%
2006-2007	33.3%	47.6%	19.0%	0%	33.3%	52.3%	14.2%	0%

2007-2008	20.6%	37.4%	42.0%	0%	21.3%	52.8%	28.7%	0%
-----------	-------	-------	-------	----	-------	-------	-------	----

Los datos de la tabla anterior muestran variaciones muy interesantes, pero llama especialmente la atención el nivel de logro “bueno” por ser el mejor nivel alcanzado al carecer de alumnos que se ubiquen en el nivel excelente.

En la asignatura de Matemáticas se observa con mucha claridad una tendencia a la alza en el nivel de logro “bueno” pasando de 7.1% en 2006 a 14.2% en 2007, luego se vuelve a incrementar a 28.7% en 2008.

En el mismo nivel de logro “bueno” se observa para el caso de la asignatura de Español un comportamiento muy especial. En la evaluación del año 2006 se obtiene un 35.7%, en 2007 sufre una caída para ubicarse en un 19.0%, pero luego en 2008 se vuelve a incrementar llegando a 42.0%.

El análisis anterior muestra en general un incremento en el nivel de logro “bueno” y esto obedece a causas diversas, tal como se reconoce en el diagnóstico inicial. Además de las diferencias de cada grupo evaluado, en el caso de los resultados obtenidos en el año 2008, es necesario considerar la posibilidad que los alumnos hayan tomado conciencia de la importancia de esta evaluación para estudiar con mayor responsabilidad y en forma definitiva la aplicación de estrategias de enseñanza específicas para cada asignatura evaluada por parte de los maestros.

La evaluación del director refleja algunas acciones poco apropiadas para generar compromiso del colectivo y la falta de habilidad para conducir las reuniones sin perder el rumbo de las mismas. Tal es el caso de la insistencia sobre la comunicación de resultados en el aula por parte de los alumnos y el refuerzo de los comentarios del supervisor ajenos al tema de análisis, respectivamente.

Es importante tomar en cuenta ciertas consideraciones con la finalidad de mejorar y enriquecer los procesos de trabajo colegiado en futuras reuniones de consejo técnico; éstas tienen que ver con el desempeño del director y se relacionan con la

planeación de las reuniones y el planteamiento de las preguntas generadoras de participación.

La experiencia vivida refleja la necesidad de elaborar una planeación flexible en cuanto a la cantidad de objetivos por cumplir y los tiempos requeridos para su desarrollo. Es recomendable considerar uno o dos objetivos de acuerdo con el nivel de análisis requerido para profundizar con cierta libertad, sin limitantes de tiempo que luego truncan la posibilidad de participación de los integrantes del colectivo. Otro aspecto importante consiste en eliminar, hasta donde sea posible, la existencia de distractores que ponen en riesgo la eficacia del trabajo colegiado; o en su defecto, estar muy atento para no perder el rumbo o el control de las acciones. Cuando se contempla la utilización de material bibliográfico para compartir en colegiado, se puede considerar como posibilidad, entregarlo al colectivo con anticipación a la fecha de realización de la reunión para su revisión; esto puede incrementar el nivel de análisis y participación durante la sesión.

El uso de preguntas para generar participación en el colectivo, exige del director habilidades de escucha atenta, que permitan un curso adecuado y congruencia entre pregunta y respuesta. Es posible además, generar una red más densa de interacciones comunicativas entre los elementos del colectivo si se plantean nuevas preguntas respecto de las opiniones de los participantes; consecuentemente, es posible generar nuevos aprendizajes.

CONCLUSIONES

La secuencia de actividades realizadas durante la construcción del presente documento, ha seguido una lógica que parte del reconocimiento de ciertas fortalezas y debilidades presentes en un contexto, que reflejan una realidad del quehacer escolar cotidiano. De esta forma fue posible deducir un gran problema construido a partir del análisis de las debilidades, diseñar un marco conceptual como apoyo para la comprensión del mismo, así como definir objetivos claros y estrategias precisas para contrarrestar sus efectos. Objetivos y estrategias fueron la base para la puesta en práctica del proyecto de intervención, el cual se evaluó de acuerdo con la información obtenida, previa sistematización y análisis de la misma.

El contexto en el que se realizó el presente trabajo, presenta características y condiciones propias del medio rural como desempleo y migración. Es en este medio donde se ubican las escuelas telesecundarias con sus carencias y desafíos. En sus inicios todas las escuelas realizan sus actividades escolares en condiciones inapropiadas, pues la falta de construcción y equipamiento, representan la mayor dificultad para el desarrollo del proceso educativo.

La participación permanente de los padres de familia, alumnos y maestros bajo la coordinación del director en las mejoras materiales de la escuela telesecundaria y en los proyectos de desarrollo comunitario, fue la fortaleza principal y factor determinante para la puesta en práctica de este proyecto. Reconocidas las debilidades en los ámbitos administrativo-organizativo y pedagógico; fue necesario trasladar el factor participación a estos campos y encauzarlo hacia la mejora de los resultados académicos de los alumnos.

La ausencia de instrumentos para el seguimiento de los acuerdos del colegiado, la inconsistencia en la elaboración de la planeación didáctica por parte de los maestros, la falta de estrategias para enfrentar los bajos resultados académicos

de los alumnos, y en especial los obtenidos en la prueba ENLACE; representaron las principales debilidades que dieron forma y sustento al problema: la ineficacia del trabajo colegiado.

Retomando algunas ideas de los conceptos revisados en el capítulo del marco conceptual y que hacen referencia al trabajo colegiado, se puede constatar una relación directa con las debilidades encontradas y en consecuencia la posibilidad de resolverlas o disminuirlas mediante esta estrategia. En este sentido se concibe el trabajo colegiado como una estrategia mediante la cual los maestros descubren, analizan y discuten los problemas, carencias y desafíos del centro de trabajo; encuentran opciones y alternativas para resolver o disminuir las situaciones desfavorables. De esta forma el trabajo colegiado cobra una gran importancia en el campo de la gestión directiva, pues es el director el responsable de planear, organizar, dirigir y evaluar las acciones e interacciones de los participantes.

Ambos conceptos, trabajo colegiado y gestión directiva, exigen la presencia del factor participación y su fusión genera el concepto “gestión directiva participativa para el trabajo colegiado”. En su construcción quedan claramente definidos los elementos participantes (maestros, personal de apoyo y director) y cada una de las fases del trabajo colegiado como proceso administrativo que orientan y definen el alcance del proyecto de intervención.

El problema construido y el marco conceptual representan la base sobre la cual se definen los objetivos y estrategias que guían el proyecto de intervención. Conformar un equipo participativo mediante procesos de comunicación eficaz y centrar el trabajo colegiado en la atención de problemas pedagógicos, son objetivos que impactan por sus logros en el cumplimiento del objetivo general, el cual consiste en fortalecer el trabajo colegiado a través de una gestión directiva participativa. La programación, planeación y organización de reuniones de consejo técnico, así como el análisis de los resultados de la prueba ENLACE en estas reuniones; son las estrategias empleadas que dieron cumplimiento a los objetivos

propuestos. La información obtenida en estas reuniones se registró en las relatorías, luego se procedió a su sistematización y análisis.

El proceso de sistematización de la información presenta ciertas fases o etapas. Las relatorías se dividen en segmentos que por lo regular se componen por una pregunta del director y las respuestas del colectivo. En cada uno de los diálogos, se subrayan palabras, frases o ideas significativas que guardan cierta congruencia con la pregunta que se ha planteado. Las ideas significativas se transcriben en dos columnas según corresponda, si se trata de una participación del director o del colectivo. En otra columna se escribe el proceso o secuencia de participaciones con la finalidad de mostrar las acciones e interacciones del director y el colectivo.

El análisis de la información se desprende de la última fase de la sistematización. Permite detectar los momentos de cada una de las reuniones, así como las acciones del director en la apertura y cierre de las mismas, las relaciones e interacciones del colectivo durante el desarrollo como resultado de las acciones del director; identificar algunos eventos significativos producto de la espontaneidad y del descuido del director.

Los párrafos anteriores muestran el gran recorrido en la construcción del presente documento, así como la congruencia entre los diversos apartados y las acciones del director que evidencian aspectos fundamentales de la gestión directiva participativa. La evaluación del impacto de sus acciones sobre el trabajo colegiado, proporciona elementos de gran utilidad para tomar decisiones futuras y para valorar los logros y dificultades del proyecto de intervención en general.

La utilización constante de preguntas resulta una acción eficaz para generar participación, exige habilidades de escucha atenta para no perder el control y el rumbo de las acciones, y encierra una gran posibilidad para crear una red más densa de comunicaciones, si además de plantear una pregunta inicial, se cuestionan sucesivamente entre el colectivo sus opiniones y sugerencias.

El papel del director como animador y motivador es fundamental para generar participación de todo el colectivo. Es indispensable para ello la creación de ambientes agradables y la práctica de la tolerancia y el respeto hacia la participación de la diversidad; requisitos presentes en todo momento durante las reuniones de consejo técnico.

El director proporciona conocimientos y destrezas al colectivo mediante explicaciones de técnicas y procesos matemáticos, además de compartir material bibliográfico especial para su análisis. Es posible programar reuniones de consejo técnico para capacitar al equipo docente en éstos y otros campos a través del trabajo colegiado.

El cumplimiento con los objetivos de cada sesión demuestra la eficacia de su planeación, organización, dirección y evaluación. La planeación debe contemplar cierta flexibilidad con la intención que el colectivo participe con mayor libertad y amplitud, debe considerar además la presencia de distractores y las formas de contrarrestar su impacto. La evaluación de las sesiones, además de autoevaluar el desempeño de los elementos del colectivo, deberá considerar los procesos, acciones y relaciones a nivel de grupo.

La información obtenida durante las visitas de aula, revela cierta congruencia en cuanto a la aplicación de estrategias y acuerdos contruidos en colegiado; ya procesada, deberá regresarse a los alumnos y maestros como insumo para la generación de nuevos procesos de reflexión. Acción que en el presente trabajo no fue posible documentar, pero como posibilidad, despeja una gran brecha que puede conducir hacia mejores niveles de producción del trabajo colegiado.

Para resolver el problema de la ineficacia del trabajo colegiado, se plantea fortalecerlo a través de la conformación de un equipo participativo que atienda en forma prioritaria asuntos de tipo pedagógico. Las dinámicas y acciones empleadas para analizar los resultados de la prueba ENLACE; dieron por resultado la

construcción de nuevas estrategias, proyectos a corto plazo y compromisos para aplicarlos en el aula, así como los acuerdos necesarios para su respectivo seguimiento. Resultados que inciden directamente sobre algunas debilidades reconocidas en el diagnóstico, como la ausencia de estrategias para enfrentar los bajos resultados académicos de los alumnos y para el seguimiento de los acuerdos tomados en colegiado.

Los resultados obtenidos mediante la puesta en práctica de este proyecto, demuestran las bondades y el gran potencial del trabajo colegiado cuando se realiza con el rigor y cuidado de todo proceso administrativo. De esta manera, la inconsistencia en la elaboración de la planeación didáctica por parte de los docentes y las necesidades de capacitación detectadas, son debilidades que con total seguridad se pueden resolver en proyectos futuros mediante la estrategia de trabajo colegiado.

La experiencia vivida a través de las acciones realizadas en este trabajo, me dejan aprendizajes de gran importancia en mi proceso formativo como director. Desarrollar cada una de las fases del proceso administrativo cuidando en todo momento la aplicación y uso de recursos, atendiendo a las acciones e interacciones del colectivo y manteniendo la atención y control; genera resultados satisfactorios implícitos en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Durante el proceso de análisis de la información, descubrí que el uso constante de preguntas preelaboradas, es una buena estrategia para promover la participación del colectivo, pero impide aprovechar ciertas aportaciones producto de la espontaneidad, con un alto potencial para profundizar en el conocimiento y análisis de nuevos temas.

Mediante las visitas al aula, el contacto directo con los alumnos, me permitió involucrarlos en el proyecto, así como detectar algunas fortalezas y debilidades del proceso educativo, compartirlas de nuevo en colegiado como insumo principal para la generación de nuevos procesos de reflexión y acción para la mejora o para

el diseño de nuevos proyectos de intervención. Durante las sesiones de trabajo colegiado logré motivar a los docentes para su participación, para reconocerse parte de las causas de la problemática analizada, para comprometerse con la mejora en su desempeño profesional y el de sus alumnos.

Considero que mi habilidad para conducir reuniones de trabajo colegiado sin perder el rumbo de las acciones, a la vez que se aprovechen situaciones espontáneas enriquecedoras; puede mejorarse en forma paulatina siempre que se desarrollen las acciones de sistematización y análisis de la información. Requiero conocer y poner en práctica nuevas dinámicas, estrategias e instrumentos para la evaluación de las interacciones de los elementos del colegiado. Conocimientos y habilidades que se podrán adquirir al poner en marcha nuevos proyectos de intervención que en forma natural conducirán hacia niveles más profundos de reflexión y hacia la mejora de nuestras acciones.

BIBLIOGRAFÍA

Antúñez, Serafín (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. 5ª. Ed. Barcelona: ICE, Universidad de Barcelona y Ed. Horsori.

Antúñez, Serafín (1998). *La economía de los centros escolares, factor de calidad y requisito para la innovación*. Revista de educación. No. 304. Madrid, pp 81-111.

Antúñez, Serafín (1996). *El proyecto educativo de centro*. 6ª Ed. Barcelona, Graó. (Biblioteca del Maestro), pp. 48.

Antúñez, S. y Gagrín, J. (1996). *La organización escolar*. Práctica y fundamentos, Barcelona, Graó. (Serie Pedagogía), pp. 282.

Alvariño, C. y Vizcarra, R. (1999). *Gestión para la innovación en educación: desafíos para las escuelas particulares subvencionadas* en Cariola, P y J. Vargas, *Educación Particular Subvencionada*. CONACEP, Santiago.

Blanco, Isauro (1997). *El Universo de la Inteligencia*. Editorial Ger. Madrid. Cap. XII Transferencia de las Habilidades de Pensamiento al Aprendizaje Escolar. pp. 309-327. Cap. X. *Factores Socio - emocionales de la Educación de la Inteligencia*. pp. 277-288.

Bordas, Inmaculada (2000). *Evaluación de instituciones de educación formal: administración, organización y relaciones*. En Evaluación de programas, centros y profesores. Edit. Síntesis. Serie Didáctica y Organización Escolar, No. 5. Madrid, España, pp. 57-82.

Bruer, John (1997). *Cambiando nuestras representaciones: pensar la educación desde nuevas perspectivas*. En Escuelas para pensar. Una ciencia del aprendizaje en el aula. SEP. Biblioteca del Normalista. México. pp. 289-297.

Chiavenato, Idalberto (1985). Teorías de transición de la administración, en: *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hill. pp.139-151.

Delaire, G. y H. Ordroneau (1991). *Los equipos docentes. Formación y funcionamiento*. Narcea, España.

Díaz Barriga, Frida (1998). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. Una Interpretación Constructivista. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F. Cap. 2. Constructivismo y Aprendizaje significativo. pp. 13-33.

Duart, Joseph (1999). *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. Paidós, Barcelona. pp. 129-149.

Escudero, Juan (1993). *La innovación y la organización escolar*, en *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. II Congreso Mundial Vasco, Narcea.

Estebaranz, Araceli. *La función docente*. Proyecto Editorial Síntesis Educación. Serie Didáctica y Organización Escolar. Edit. Síntesis. Madrid, España, s/a. pp. 171- 201.

Ezpeleta, Justa (1990). *El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria Mexicana*. En *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol XX, núm. 4, pp. 13-34.

Ezpeleta, Justa (1997). *Investigación educativa, gestión y participación social*. COMIE, DIE. México.

Fernández, Juan (1991). *El proceso administrativo*. Segunda edición. Edit. Diana. México. pp. 107-123.

Ferrer, Ferrán (1994). *Niveles de descentralización educativa en Europa: estado, región, municipio y escuela*. Vila, A. (ed): Autonomía institucional de los centros educativos. ICA Universidad de Deusto.

Fierro, Cecilia (1999). *Construir el trabajo colegiado*. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela. Documento de trabajo preparado para el proyecto "La Gestión en la Escuela Primaria". SEP- Fondo Mixto México-España.

Fierro, Cecilia (1994). *El Consejo técnico*. Un encuentro de maestros. SEP, Libros del Rincón. México.

Frigerio, Graciela (1992). *Las instituciones educativas Cara y Ceca*. Troquel Educación, Serie FLACSO–Acción, Argentina.

Frigerio, G. y Poggi, M. (1995). *Las instituciones educativas Cara y Ceca, elementos para su gestión*. Troquel, 5ª. Edición, Argentina.

Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. (1996). *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Sexta edición. Edit. Troquel. Serie FLACSO-Acción. Buenos Aires. pp. 96-117.

Fullan, M. y Andy H. (1997). *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*, Morón, Sevilla.

Izquierdo, Conrad (1996). *La reunión de profesores*. Paidós, Barcelona.

Fullan, Michael (1994). *La gestión basada en el centro: el olvido de lo fundamental*. Revista de Educación. No. 304. Madrid. pp. 146-161.

Guía didáctica de telesecundarias. SEP. México, 1993

López, Francisco (1997). *La gestión de calidad en educación*. Ed. La Muralla, Madrid.

Lorenzo, Manuel (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Ed. La Muralla. Madrid.

Martínez, Beatriz (1999). *Meditación y Resolución de Conflictos* Ed. Paidós. México.

Martínez, José (1994). *La Mediación en el Proceso de Aprendizaje*. Ed. Bruño, Madrid. Cap. 2. Lo importante abre paso a lo Significativo. pp. 37-54.

Martínez, F. y Backhoff, E. (2005). *Revista Educare*. Nueva Época. Equidad en la educación básica y desigualdad social en México. Año 1-Número 3-Diciembre. SEP. Subsecretaría de Educación Básica.

Memoria del Seminario Internacional de Indicadores Educativos. Conceptos, metodología y experiencias para la construcción de sistemas de indicadores educativos. INEE. México, Julio 2007.

Muñoz, A. y Pérez, M. (1989). *Modelos de Organización Escolar*. Serie Educación y futuro. Monografías para la Reforma. Edit. Cincel. Madrid. pp. 36-51; 217-225.

Namo de Mello, Guiomar (1999). *¿Qué debe enseñar la escuela básica?*. En cero en conducta. México.

Namo de Mello, Guiomar (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México. SEP, Biblioteca del Normalista.

Nirenberg, Olga (2000). *¿Para qué la evaluación?* en *Evaluar para la transformación*. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Edit. Paidós. México. pp. 27- 50.

Pastrana, Leonor (1994). *La dimensión administrativa* en: Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México. Departamento de Investigaciones Educativas. pp. 97-129.

Perkins, David (2000). *El contenido. Hacia una pedagogía de la comprensión*. En *La escuela inteligente*. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP. Edit. Gedisa. México. pp. 79-101.

Postic, M. y De Ketele, J. (1988). *En Observar las situaciones educativas*. Edit. Narcea. Madrid. pp. 17- 69.

Pozas, Ricardo (1964). *El desarrollo de la comunidad*. Técnicas de investigación social. 2ª. Edición. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la educación. UNESCO. Ministerio de Educación de la Nación. Argentina.

Pozner, Pilar (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Ediciones Aique. pp. 168.

Ramírez, Rodolfo (1999). *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?* Elementos para el diagnóstico. México, SEP. p.p. 11-51.

Rockwel, Elsie (1985). *Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente*. Coedición de Ed. SEP y Edic. El Caballito México.

Rodríguez, Carlos (1993). *El Nuevo Escenario*. Ed. ITESO Guadalajara.

Rodríguez, Gregorio (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Segunda Edición. Ediciones Aljibe. Málaga, España. pp. 167-184

Sanchis, José (2000). *Comunicar con éxito*. Teoría y práctica de la comunicación. Capítulo 5. Ediciones Gestión. España. pp. 55-58.

Santos, Miguel (1994). *Entre bastidores*. El lado oculto de la organización escolar. Edic. Aljibe. Málaga, España. pp. 103-145. Ponencia presentada al Simposio Internacional sobre Teoría Crítica e Investigación Acción. Valladolid, Marzo, 1992.

Santos, Miguel (2000). *Currículum para la escuela que aprende*. En La escuela que aprende. Colección Pedagogía: Razones y propuestas educativas. Ediciones Morata. Madrid, España. pp. 50-73.

Santos, Miguel (1995). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Cap. II. 2da. Edición. Ediciones Aljibe. Málaga, España. pp. 33 – 46.

Schmelkes, Sylvia (1998). *El proyecto escolar: importancia y valor del trabajo colegiado*. Periódico del proyecto La gestión en la Escuela Primaria, núms. 1 y 2. DGIE, SEP–Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México– España, México. p.2

Schmelkes, Sylvia (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, SEP (Biblioteca para la Actualización del Maestro). pp. 134.

Tejada, José (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Aljibe, Málaga, España.

Stoner, J. y Charles, W. (1989). *Administración*. Tercera Edición. Edit. Prentice-Hall. México. pp.2-29.

Torres, Rosa (2000). *Itinerarios por la educación latinoamericana*. Cuaderno de viajes. Edit. Paidós. México. pp. 289-299.

Transformar nuestra escuela. Periódico del proyecto La gestión en la Escuela Primaria, núms. 1 y 2, DGIE SEP–Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México– España, México, 1998.

DEMOSTRACIÓN DE LO APRENDIDO ENERO DEL 2008

En el auditorio de la Escuela Telesecundaria se encontraban reunidos algunos padres de familia, invitados especialistas en alimentación y sus trastornos, así como el director y una maestra.

Director: - Buenos días, tengan todos los presentes, bienvenidos a este foro de consulta sobre causados por la mala alimentación, hablaremos acerca de la bulimia, obesidad, desnutrición y la anorexia.

Los invitados que nos acompañan son:

La señorita Dolores Zúñiga del Parral, enfermera del Centro de Salud de la localidad.

El médico Gastroenterólogo, Jorge Ángel Salvador.

El nutriólogo Luis Alberto Delgadillo, especialista en trastornos alimenticios.

El Psicólogo Patricio Barba Espinosa.

La profesora Jimena Buen rostro y su servidor y amigo José Ángel Pulido Director de esta Telesecundaria.

Papá I. - ¿Para qué nos va a servir esto?

Nutriólogo. - Para evitar enfermedades provocadas por no comer bien.

Doctor. - Pues comencemos

Nutriólogo. - Una nutrición balanceada es aquella en la que se consumen de 2000 a 3000 calorías por día y 75g de proteína, 80g de lípidos y de 400 a 500g de carbohidratos

Papá II. - Pero como lograr esto.

Enfermera. - Para lograrlo se requieren consumir alimentos como: cereales, frutas, verduras, legumbres, carnes, entre otras.

Doctor. - Cabe recordar que las golosinas, refrescos y la comida chatarra provocan enfermedades graves.

Mamá I. - Hablando de enfermedades, ¿qué es la anorexia?

Psicólogo. - es la disminución o pérdida normal de peso provocada por la ausencia de alimentos.

Papá III. - ¿qué enfermedades causa la anorexia?

Maestra. - amenorrea que es la ausencia de la menstruación, osteoporosis, que es la debilidad de calcio en los huesos, arritmias cardíacas, es decir, el ritmo cardíaco lento.

Papá I. - ¿Cómo se produce la anorexia?

Doctor. - Por miedo de los adolescentes a engordar, comienzan a dejar de comer, además la anorexia nerviosa es la mas peligrosa y frecuente, la puede alternar la bulimia

Mamá II. - ¿Cómo se puede curar y que medicamentos recomienda?

Doctor. - La anorexia es un trastorno psicológico que indica que no existen medicamentos para combatirla, solo tratamientos psicológicos.

Papá II. - ¿Pero como hacerle entonces?

Nutriólogo. - con una alimentación balanceada y con terapia psicológica.

Enfermera. - para mantener una buena salud se debe formar una dieta: suficiente, completa, equilibrada, adecuada, higiénica y variada.

Mamá III. - ¿Porqué debe de ser así y cómo lograrlo?

Psicólogo.- Para evitar enfermedades, se logra tomando en cuenta sexo, edad, actividad física que se desarrolla, para consumir los elementos necesarios.

Mamá I. - porque completa, equilibrada, variada e higiénica?

Maestra. - porque deben combinarse cereales, carnes, frutas y verduras, además porque se deben lavar los alimentos antes de comerlos, y las manos antes de comer y después de ir al baño.

Doctor.- ahora hablaremos de la bulimia y la obesidad

Enfermera.- La bulimia es un apetito insaciable que impulsa a comer en exceso y luego vomitar.

Papa III.- Como se puede evitar esta enfermedad y si ya se padece como combatirla
Director. Se puede prevenir al igual que la anorexia con una alimentación balanceada, además es una enfermedad psicológica y se presenta con frecuencia en adolescentes.

Nutriólogo.- según las estadísticas de cada 10 personas con bulimia 9 son mujeres entre 15 y 26 años.

Mamá II.- Pero aunque les queramos dar una alimentación sana se niegan a comer.

Psicólogo.- Esto se debe a que algunos padres les dicen gorditos o gorditas a sus hijos y esto provoca la baja autoestima y que el joven aun siendo muy delgado se sienta gordo y feo.

Maestra.- La obesidad es el exceso de grasa o tejido adiposo en el organismo y es un trastorno nutricional.

Mamá III. ¿qué enfermedades provoca?

Doctor.- Provoca trastornos circulatorios y metabólicos, como cardiopatías e hipertensión que es la presión sanguínea elevada, arteriosclerosis, es decir, circulación lenta de la sangre, litiasis biliar, que es excesiva concentración de la bilis en vesícula biliar, esto se debe al colesterol alto, sales de calcio y pigmentos.

Mamá II.- ¿Para éste tipo de enfermedades si existe medicamentos?

Enfermera.- Si

Mamá III.- ¿Cómo es que para la bulimia, anorexia y la obesidad no existe cura y para los trastornos circulatorios y metabólicos si?

Maestra.- Porque estas otras pueden provocarse por muchas otras causas y porque poco a poco se descubren nuevas curas.

Psicólogo.- Ahora hablaremos de la desnutrición.

Papá II.- También existe la desnutrición en los adolescentes.

Enfermera.- Claro que si, la desnutrición se da en niños, adolescentes y adultos.

Papá I.- ¿Qué es la desnutrición?

Nutriólogo.- Es el desequilibrio alimenticio, adelgazamiento y disminución de la capacidad física e intelectual.

Mamá I. ¿En qué lugares se da con mas frecuencia?

Doctor.- La desnutrición se da con mayor frecuencia en los lugares marginados

Papá III.- ¿Qué provoca la desnutrición?

Doctor.- Provoca inseguridad, desconfianza, debilidad, disminución de la capacidad mental y en casos extremos la muerte.

Psicólogo.- Cuando se presenta es necesario atenderla y prevenirla porque delimita el desarrollo biológico y social.

Doctor.- También recuerden que se deben tomar de dos a cinco litros de agua al día y que se debe comer en lo menor posible chatarra, esto no solo es por dulces y refrescos sino también por: duros, hamburguesas, hot dog, sabritas, entre otras cosas.

Nutriólogo.- No piensen que un niño gordito es un niño sano, porque no es verdad un niño gordito puede contraer diabetes y sino se cuida la muerte.

Doctor.- ¿Alguien tiene alguna duda?

Todos.- No.

Maestra.- Gracias por su atención y espero que esto lo tomen en cuenta a diario.

Doctor.- Adiós y cuiden su salud ya que una buena nutrición es buena salud.

Psicólogo.- Además recuerden que no deben dejar que la autoestima de sus hijos baje ya que esta es el valor que nos damos a nosotros mismos y una autoestima alta nos hace estar satisfechos de lo que somos es una combinación de confianza, respeto y aprecio por nosotros mismos, se está convencido de que tiene que ofrecer a los demás lo que lo hace importante y que es capaz de lograr lo que se propone.

Maestra.- En cambio una autoestima baja cree que no es valioso por lo tanto estén pendiente de sus hijos, revisen lo que piensan y dicen su hija o hijo.

Director.- No etiqueten a sus hijos por ejemplo: eres miedoso, egoísta, grosero, los jóvenes tenderán a actuar de acuerdo con lo que se espera de ellos.

Psicólogo.- Aprecie también los aspectos positivos de su hijo, reconozca sus logros pero no le mienta de acerca de sus errores

Maestra.- Déjelo probar, equivocarse y descubrir como resolver los problemas y lograr lo que desea.

Psicólogo.- Motívelo a superar obstáculos y realizar mayores esfuerzos siempre dentro de sus posibilidades, demuestre su afecto y respeto, esto beneficiará a toda la familia.

Maestra.- Somos los modelos que los muchachos tratan de imitar.

Director.- Con estos pequeños tips damos por concluida esta plática, les agradecemos su presencia y valiosa participación los esperamos hasta la próxima.

3.- Entrevista

ABREVIATURAS UTILIZADAS:

B: entrevistador

A: entrevistada

B: Doña Aída por su trayectoria y participación en la Asociación de Padres de Familia de esta escuela y con su aceptación me permito hacerle esta entrevista.

Vamos a dar inicio con una serie de preguntas referentes a lo que usted percibe o siente en la escuela:

¿Qué es lo que la motiva para asistir a las reuniones en esta escuela?

A: Más que nada me motiva la responsabilidad como madre que tengo y también de ver la eficiencia de los maestros y la seguridad con la que plantean los puntos en las reuniones, y también de ver cómo se lleva a cabo todo lo que se propone, con mucho esfuerzo, pero la escuela va superándose día con día.

B: ¿Han existido ocasiones de desánimo o desmotivación para asistir a las reuniones?

A: No, por mi parte no. Siempre me he sentido muy segura y muy satisfecha con el trabajo que se ha realizado en esta escuela.

B: ¿Recuerda algún suceso importante durante el tiempo que usted tiene formando parte de la asociación y como presidente de la misma, algún suceso que considere importante que me quiera compartir?

A: Sí. Para mí ha sido muy importante todos los logros que se han obtenido aquí en la escuela, pero uno de ellos es el Programa Escuelas de Calidad por el cual ha sido beneficiada la escuela por mucho. Con la participación de la Sociedad de Padres de Familia, el empeño del director y de sus compañeros maestros ha sido un gran equipo y ha habido muchísimos beneficios.

B: ¿Cómo se siente usted en este momento después de su participación, porque esto debemos reconocerlo y lo hemos hecho público, la labor que hace cada uno de los miembros del Comité especialmente usted como padre de familia,

responsable de representar ante la sociedad, ante las instituciones a la misma asociación; cómo se ha sentido después de sus gestiones de todas las actividades que ha emprendido?

A: Me siento muy satisfecha por lo que se hizo cuando yo estuve a cargo de la Asociación de Padres de Familia y también he observado como que ha decaído un poco en la organización de la Asociación que ha seguido de responsable. Yo pienso que es falta de... puede ser falta de voluntad de los que están a cargo, y la gente necesita mucho de que le estemos pues insistiendo, insistiendo y, invitando a trabajar, he visto un poco decaído en lo que a eso se refiere cosa que no me satisface, yo espero que más adelante esto vuelva a ser lo que era antes, que se trabaje con más ganas como yo creo que se trabajaba más antes.

B: ¿Cómo percibe o siente usted la comunicación existente entre el director de la escuela y los padres de familia?

A: Muy bien. Por parte del director para mí ha sido una persona admirable, que siempre nos ha hablado con la verdad, que siempre se ha propuesto metas para el beneficio de nuestros hijos. Él, no es de aquí de este rancho, pero ha hecho por nosotros mucho más que cualquier otra persona, cosa que a muchos les ha incomodado por... por la razón de, de que hay gente negativa, pero para mí en lo personal y lo que he escuchado a mi alrededor es una persona admirable a la cual tenemos mucho que agradecerle.

B: ¿Qué opina Doña Aída de las formas de comunicación entre los maestros de esta escuela y los padres de familia?

A: Es un caso especial porque más que nada aquí yo me siento parte de los padres de los cuales está hablando, ellos los maestros están dispuestos a dialogar con los padres, están dispuestos siempre a tenerles una respuesta, somos nosotros los que hemos fallado como padres en no acercarnos a preguntar las dudas que tenemos, a platicar con ellos como van nuestros hijos, a ver qué es lo que se necesita en la escuela. Siento que somos nosotros como padres los que... los que hemos estado mal porque los maestros han sido demasiado... demasiado

nos han ayudado, en cada reunión nos explican, nos dicen de nuestros hijos, ellos están abiertos a cualquier duda que tengamos. Para mí han sido muy eficientes.

B: ¿Cómo percibe o siente la comunicación entre los maestros y los alumnos en el salón de clase?

A: Es un caso más difícil todavía porque los alumnos están en una edad de rebeldía. Eso lo vemos nosotros como padres en nuestras casas que son rebeldes y que ellos no quieren tener mucha comunicación por el hecho de que no quieren que se les reprenda. Puede ser una de las razones por las que ellos traten de no hablar mucho con sus maestros para que no les reprendan nada; ellos como que evaden las conversaciones para evadir su responsabilidad como alumnos. Ese es mi punto de vista.

B: ¿Usted siente que evaden esa parte importante de la comunicación en este caso entre los alumnos y los mismos padres de familia?

A: Yo creo que sí, yo creo que sí, pero también reconozco que la mayor parte la llevamos los padres porque se los hemos permitido, inconcientemente se los hemos permitido a nuestros hijos.

B: ¿Qué opina de las formas de comunicación de la escuela con la sociedad, con las instituciones, incluso con las personas del extranjero?

A: Yo creo que hay una buena relación por parte de los maestros porque ellos han puesto todo su empeño en que el pueblo salga adelante; si no se ha hecho más es porque la misma sociedad no lo hemos... no lo hemos apoyado tanto, pero yo veo que hay una buena relación de los maestros de este plantel para el pueblo y para todas las personas que se acerquen a ellos.

B: ¿Considera usted por ejemplo que los eventos que se organizan son una forma de comunicación importante para la sociedad?

A: Sí, muy importante porque es una forma de reunir mucha gente y de que los conozcan más también a los maestros, porque hay gente que... que no sabe ni

cómo está la escuela y en estos eventos ahí se les da a conocer muchas cosas de aquí de la escuela que hay gente que de otra forma no lo sabría.

B: Vamos a continuar con el último bloque de preguntas:

¿Qué utilidad ha tenido para usted la información proporcionada en los espacios que la escuela ha generado para los padres de familia?

A: Pues yo pienso que es muy bueno porque es una forma de estar enterados de todo lo que se hace aquí en la escuela y fuera de la escuela, una manera muy significativa que veo yo es, un ejemplo es cuando dan un corte de caja aquí en la escuela es demasiado claro y eso para mí es muy importante para que la gente tenga confianza y le de credibilidad a todo lo que se hace aquí en la escuela.

B: ¿Recuerda algo que le haya llamado la atención por decir algo en las demostraciones públicas de lo aprendido, este... en las sesiones de escuela para padres, no sé si haya algún suceso que le haya llamado la atención en esos espacios y que me quisiera compartir?

A: Mire, en lo que se refiere a los espacios de lo aprendido de los niños. Yo a veces me he quedado admirada de ver niños que en la calle a veces no los hace uno que le contesten un saludo y aquí los veo participando frente al público, aquí los he visto que, que han superado eso y para mí es muy importante eso, también de lo de escuela para padres yo estuve asistiendo y para mí fue algo muy bonito porque son cosas que a lo mejor sabemos, pero no las sabemos comprender ni entender y para mí aquí el tiempo que yo estuve asistiendo a escuela para padres fue algo que me dejó mucho como madre, como hija, como esposa, como miembro de la sociedad; para mí fue un beneficio muy grande y quisiera que más personas se acercaran a aprovechar estos espacios.

B: ¿Considera usted entonces que la comunicación en estos espacios ha sido adecuada?

A: Sí, definitivamente sí.

B: ¿Cree usted que se pueda mejorar la participación de los padres de familia hacia la escuela?

A: Sí se puede, se necesita mucha voluntad y más que nada a lo mejor más motivación por parte de la sociedad de padres de familia, me refiero al comité que esté a cargo, a lo mejor necesita más motivación, pero sí falta mucho por hacer.

B: ¿Tiene algún comentario que agregar a esta entrevista?

A: Pues por mi parte, yo decirles que yo estoy siempre dispuesta a ayudar y apoyar en o que esté a mi alcance, siempre he estado dispuesta a ayudar en todo lo que se necesite aquí en el pueblo, especialmente esta escuela para mí significa mucho. Espero que, que más adelante haya personas con más ganas, con más voluntad para que esto siga adelante y siga el beneficio para nuestros hijos que a fin de cuentas ellos son los beneficiados.

B: Finaliza así la entrevista realizada a la señora Aída Topete Rubio expresidente de la Asociación de Padres de Familia de la escuela telesecundaria “Pastor Rouaix”. Doña Aída muchas gracias. Su información me será de gran utilidad. Posiblemente requiera de su participación en otra ocasión.

A: Muchísimas gracias por confiar en mí.

103

[illegible]

5.- Segmentación de las relatorías

ANEXO 5

- 12-Supervisor: debemos fijarnos bien en el trabajo en equipo, como el llamarle la atención a los alumnos que sea todo el equipo. Habló de las ventajas de una evaluación continua. S- Recomienda trabajo en equipo.
- 13-Bernabé: es importante hacer las llamadas de atención con argumentos formativos, al igual que la evaluación continua se debe de ver como un hábito formativo. D- Apoya propuesta de S
- 14-Bernabé: creo muy importante considerar la posibilidad de proporcionar asesorías extraclase a los alumnos que la necesiten, aunque eso depende de la disponibilidad de tiempo de cada maestro. D- Recomienda asesorías extraclase a alumnos.
- 15-Supervisor: yo insisto en que se debe trabajar en equipo para que todos salgamos de acuerdo. S- Recomienda trabajo en equipo.
- 16-Bernabé: a continuación les pido que analicemos la pregunta ¿en qué beneficia a la escuela conocer el reporte de resultados ENLACE? D- Pregunta sobre la utilidad de resultados.
- 17-Alejandro: primero para conocer las causas pedagógicas y sociales que dieron origen a esos resultados y luego buscar la forma de mejorar como escuela y como docentes. MA- Conocer causas pedagógicas y buscar la mejora.
- 18-Yadira: para conocer el nivel de aprovechamiento y evaluarnos críticamente. MY- Conocer aprovechamiento y evaluarnos.
- 19-Martha: refleja algunas situaciones, luego buscar estrategias. PAM- Buscar estrategias.
- 20-Ana: para buscar estrategias. PAA- Buscar estrategias.
- 21-Supervisor: para saber con exactitud cómo está la escuela. S- Conocer el estado de la Esc.
- 22-Alejandro: hacer un comparativo y proponer mejoras. MA- Proponer mejoras.
- 23-David: analizar y comparar estrategias. MD- Analizar estrategias.
- 24-Bernabé: reconocer nuestra realidad e implementar medidas para superarnos en D- Intenta sintetizar lo dicho.
- forma continua. Vamos a analizar la siguiente pregunta ¿cómo puede utilizar la escuela esta información para mejorar el nivel de logro de estos estudiantes? D- Pide analizar cómo utilizar la información.
- 25-Lina: para analizar, comparar y buscar otras estrategias que nos ayuden a mejorar como escuela. ML- Comparar y buscar estrategias para mejorar.
- 26-Martha: implementando actividades estratégicas para mejorar. PAM- Implementar estrategias.
- 27-Alejandro: se debe hacer un análisis de fortalezas y debilidades y buscar estrategias. MA- Hacer análisis de fortalezas y debilidades.
- 28-David: implementar y adecuar estrategias, además de que se deben exponer los resultados. MD- Adecuar estrategias.
- 29-Yadira: se analizan y se implementan estrategias. MY- Implementar estrategias.
- 30-Supervisor: poniendo en práctica las estrategias y manteniendo una buena relación con los alumnos poniendo en práctica nuestros valores. S- Practicando estrategias.
- 31-Ana: utilizando estrategias adecuadas. PAA- Utilizar estrategias.
- 32-David: reconocer el problema nos permite identificar algunas estrategias. MD- Identificar estrategias.
- 33-Bernabé: propongo que vayamos enumerando las posibles causas de los resultados. ¿cómo ven? D- Sugiere enumerar posibles causas.
- 34-Alejandro: de acuerdo; yo creo que el desinterés y la heterogeneidad de los grupos. MA- Desinterés y heterogeneidad grupos.
- 35-Martha: posiblemente la apatía ante el estudio. PAM- Apatía de los alumnos.

6.- Autoevaluación de la reunión de consejo.

ANEXO 6

80-Bernabé: a continuación les entrego esta hojita para responder algunas preguntas, después vamos a compartir sus respuestas de la pregunta uno y tres. Mi hoja es distinta a la de ustedes y también les compartiré algunas de mis respuestas.

D- Propicia la evaluación respondiendo algunas preguntas.

A continuación se muestra un concentrado de las respuestas de la evaluación de todo el colectivo incluyendo al supervisor:

1.- Explica en forma amplia como te sientes después de realizadas las actividades de esta sesión.

- Cuestiona el sentir del grupo

81-Supervisor: que hace falta mucho por hacer y nos hace falta trabajar mucho en equipo. Me siento contento ya que aprende uno mucho de todos y las experiencias de cada uno de los compañeros son valiosas para fortalecer más mis conocimientos.

S- se siente contento, aprende de todos y fortalece sus conocimientos.

82-Lina: me siento más comprometida a seguir mejorando dentro y fuera del aula, me siento satisfecha por las actividades ya que teníamos demasiado tiempo que no teníamos una sesión así.

ML- se siente satisfecha y comprometida a seguir mejorando.

83-David: como que conozco más la situación que vivo con mis alumnos y me siento con más herramientas para mejorar la situación en el grupo, además me siento con el compromiso de mejorar mi práctica docente.

MD- se siente con más herramientas y comprometido a mejorar.

84-Yadira: me siento bien, pues en los comentarios y estrategias compartidos me ayudan a mejorar mi labor, también un poco preocupada, pues debo ser cada día mejor y proponerme más para poder ayudar a mis alumnos en su proceso. Considero que más que preocupada me debo ocupar por hacer más efectivas las clases.

MY- Se siente bien, los comentarios y estrategias le sirven para mejorar.

85-Ana: se da uno cuenta de las deficiencias y fallas existentes, pero en conjunto se pueden encontrar estrategias para solucionar los problemas.

86-Martha: me siento bien porque en ella aprendí que para lograr un buen trabajo se necesita que haya unidad por parte de todo el personal. En lo que se refiere a cuestiones laborales específicas, me di cuenta que es importante hacer las cosas con entusiasmo, para que uno pueda realizar las tareas cada día mejor.

PAM- se siente bien porque aprendió.

87-Alejandro: sobre todo con una visión más amplia de los resultados que se han obtenido con las pruebas ENLACE. Después de analizar las posibles causas y proponer algunas actividades, me siento comprometido a aplicarlas para valorar resultados y saber si es prudente cambiar o reforzarlas.

MA- se siente comprometido a aplicar actividades y valorar propuestas.

2.- ¿Cómo evalúas tu desempeño en la sesión y por qué?

- Cuestiona el desempeño

88-Supervisor: Bueno porque me permite expresar lo que siento y que mis puntos de vista o estrategias sean tomadas en cuenta.

S- Bueno, expreso su sentir.

89-Lina: si es por número tuviera un 8 y si es por letra estuviera con una b ya que considero que participé y propuse algunas actividades que pueden ayudar a mejorar los resultados en la prueba ENLACE.

ML- participó y propuso actividades para mejorar en ENLACE

90-David: Buena porque participé sugiriendo y expresando mi situación en el grupo.

MD- Buena, porque participó y sugirió

S10

7.- Registros de las visitas de aula.

ANEXO 7

S7 La maestra constantemente visita los equipos de trabajo y los auxilia, al terminar su actividad, una alumna se pone de pie y pasa a otros equipos para auxiliarlos; ambas acciones parecen una dinámica habitual en el grupo. Se observa un ambiente muy relajado en el grupo, creo que no influyó mi presencia para que se diera un comportamiento especial. La maestra con frecuencia les recuerda que les queda poco tiempo para compartir sus síntesis. Llegado el momento algunos alumnos leen su síntesis, pero el resto del grupo no pone atención; para finalizar la maestra pregunta:

15-Maestra: ¿les gustó este fragmento?

16-Joel: dos que tres.

17-Delyveri: este tipo de lectura no me llama mucho la atención.

MA - Pregunta al grupo y solo responden dos de ellos.

TERCERO "B"

30/ENE/08

HORA DE INICIO: 8:10

FIN: 9:18 HORAS

Inician la clase de Matemáticas con la lectura por párrafos en el libro de conceptos básicos. Se trata de una lección introductoria al tema de triángulos, paralelogramos y círculo. Durante la lectura los alumnos anotan palabras clave en su cuaderno.

1-Maestro: Miguel ¿tienes idea de lo que es un polígono?

2-Francisco: es una figura con lados de diferente medida.

3-Jovani: figura geométrica de muchos lados.

4-Paty: figura geométrica de muchos lados rectos.

S1 5-Gaby: figura geométrica de lados rectos y curvos.

6-Maestro: ¿cuántos lados tiene un polígono?

7-Gaby: depende de qué figura sea.

8-Maestro: ¿cuál será el polígono de mayor número de lados?

9-Francisco: el de 20 lados.

10-Gaby: los que yo quiera.

11-Maestro: vamos a investigar si el círculo es polígono o no. Seguimos con la lectura Jovani.

MA - Plantea preguntas intencionales sobre el tema de estudio

El maestro aclara el significado de la palabra congruencia. El grupo asimila "que sus lados miden lo mismo".

MA - Pregunta y los alumnos responden

12-Maestro: los triángulos se clasifican por la medida de sus ángulos y de sus lados. Paty lee qué son los triángulos acutángulos.

S2 13-Paty: aquel cuyos ángulos son agudos, es decir, miden menos de 90° .

Consecutivamente definen el triángulo obtusángulo y rectángulo; el maestro indica qué símbolo se utiliza para denotar un ángulo recto en un triángulo.

14-Maestro: Rubén lee por favor lo referente a los paralelogramos.

15-Francisco: aquel que tiene lados paralelos.

8.- Autoevaluación del director.

ANEXO 8

Lina: realizando las acciones a corto plazo, seguir con los reportes de lectura, pero con otras opciones ya planteadas en la sesión; pondré en práctica la comprensión de textos de las asignaturas impartidas en primer grado.

Ana: desde mi ámbito de trabajo ayudando a los alumnos a que tengan una mejor comprensión lectora, efectuándoles preguntas.

Martha: llevando un control de actividades diarias, siendo optimista, cuidando el espacio de trabajo y respetando al personal y alumnos.

David: induciendo a los alumnos a que busquen diferentes soluciones a una misma situación.

Alejandro: poniendo en práctica las estrategias establecidas en tiempo y forma.

Yadira: poniendo en práctica las acciones a corto plazo acordadas en el colegiado a la brevedad posible y con una periodicidad adecuada y suficiente para que los muchachos se preparen para el examen, y las actividades en clase ir las reforzando más con la comprensión lectora y el uso eficaz de la lengua oral y escrita.

C- Se nota la viabilidad y la importancia del proyecto a corto plazo para aplicarlo en el aula.

AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTOR

1.- ¿Logré que todo el colectivo participara activamente?

Sí. Aunque el personal de apoyo participa poco, pero cuando lo hacen, son acertadas en sus comentarios.

Creo necesario involucrar a alumnos de secundaria y bachillerato como relatores para no distraer la atención y la participación del equipo docente.

2.- ¿Facilité la toma de acuerdos democráticos?

Fueron escasas las ocasiones en que fue necesaria la toma de acuerdos. Creo que ayuda mucho el gran recorrido que llevamos trabajando en colegiado, pues existe el compromiso y entrega por mejorar y las dinámicas de estas sesiones nos llevan a su aceptación casi en automático.

3.- ¿Logré el compromiso del colectivo hacia la mejora académica de los alumnos?

Considero que sí, porque sus propuestas son viables y las vierten en forma consciente, responsable y tomando como referencia las posibilidades reales de aplicabilidad.

4.- ¿Qué aciertos y fallas tuve como coordinador de la sesión?

Alejandro: los aciertos son sobre todo, en el seguimiento puntual de los objetivos de la sesión, esto habla de una buena planeación y claridad en su aplicación.

Lina: los aciertos son favorables sobre todo en los objetivos (muy claros), buena planeación y seguimiento adecuado de la sesión.

C- Consideran que la planeación y seguimiento del cumplimiento de objetivos fueron efectivos.